



大会

Distr.: General  
22 July 2021  
Chinese  
Original: English

第七十六届会议

临时议程\* 项目 135

财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告

## 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第十次 年度进展报告

### 秘书长的说明

秘书长谨向大会转递 2021 年 7 月 22 日审计委员会主席的信，转递审计委员会关于企业资源规划系统(“团结”系统)实施进展情况的报告。

\* A/76/150。



## 目录

	页次
送文函 .....	3
审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第十次年度进展报告 .....	4
摘要 .....	4
一. 背景 .....	8
A. 部署战略 .....	8
B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围 .....	9
二. 项目治理 .....	10
三. “团结”项目扩展部分二期部署情况 .....	12
A. “团结”项目扩展部分二期解决方案现况 .....	12
B. 解决方案的内部联系和彼此联系 .....	17
C. “团结”项目扩展部分二期文件编制情况 .....	18
四. 信息安全 .....	20
A. 网络安全行动计划 .....	20
B. 灾后恢复计划 .....	20
五. 应用程序控制 .....	21
A. 程序控制 .....	21
B. 用户访问权限配置 .....	22
C. 授权 .....	23
六. 支持功能 .....	24
A. 报告和分析 .....	24
B. 生产支持 .....	25
C. 持续改进和变更管理 .....	26
D. 培训 .....	26
七. “团结”项目业务论证 .....	29
A. 实现效益 .....	29
B. 总体拥有成本 .....	30
八. 主流化计划 .....	33
九. 鸣谢 .....	34
附件 .....	35
截至 2019 年 12 月 31 日终了年度各项建议的执行情况 .....	35

## 送文函

### 2021 年 7 月 22 日审计委员会主席给大会主席的信

谨向你转递审计委员会关于企业资源规划系统实施情况的第十次报告。

审计委员会主席  
智利共和国主计长  
豪尔赫·贝穆德斯(签名)

## 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第十次年度进展报告

### 摘要

2006 年 7 月，大会第 [60/283](#) 号决议核可了秘书长的提案，即在整个联合国秘书处实施企业资源规划系统(“团结”系统)，取代综合管理信息系统等老旧系统。“团结”系统是实现联合国业务管理现代化的核心。这个复杂、高价值的项目旨在实现一系列业务流程和系统现代化，这些流程和系统对高效和有效管理本组织至关重要。

2011 年 12 月，大会在第 [66/246](#) 号决议中请行政和预算问题咨询委员会要求审计委员会对“团结”项目实施情况进行全面审计，并从大会第六十七届会议主要会期开始每年向大会提出报告。

审计委员会已在 2012 年以来的一系列报告([A/67/164](#)、[A/68/151](#)、[A/69/158](#)、[A/70/158](#)、[A/71/180](#)、[A/72/157](#)、[A/73/169](#)、[A/74/153](#) 和 [A/75/159](#))中，提交了有关“团结”项目实施进展情况的信息。按 2008 年核定的最初时间表和预算，预计到 2012 年底部署“团结”系统，费用为 2.483 亿美元。然而，实施计划已多次大幅修订，计划在 2020 年底之前完成全部功能的部署。截至 2021 年底，该项目目前的核定预算为 5.9081 亿美元，截至 2020 年 12 月 31 日的支出总额为 5.5468 亿美元。

正在本组织不同部门(群组)实施“团结”项目，其功能部署分为三个阶段：

(a) “团结”项目基础部分。这个阶段主要由现有的核心财务和采购流程组成，2013 年 11 月起在各维和行动全面部署，2014 年 3 月起在各特别政治任务全面部署，2015 年 6 月和 11 月起分两个群组在其余秘书处实体全面部署；

(b) “团结”项目扩展部分一期。这一功能主要由现有的核心薪酬和人力资源管理流程组成，2015 年 6 月和 11 月起分两个群组在秘书处各实体和维和行动部署。因此，大多数秘书处非维和实体同时获得了“团结”项目基础部分和扩展部分一期的功能(“团结”系统集成)；

(c) “团结”项目扩展部分二期。包括对本组织具有重大转型和增值空间的流程，如战略规划和预算制定、筹资、实施伙伴管理、供应链管理以及方案和项目，管理，“团结”项目扩展部分二期次级项目中包括的功能和流程已于 2020 年底前部署至与业务责任人商定在 2020 年部署的实体。在设计和部署期间，发现了更多集成和强化机会，今后将作为持续改进流程的一部分予以处理。

本报告是审计委员会对“团结”项目实施进展情况进行的第十次年度审查。本报告主要涉及项目治理、“团结”项目扩展部分二期的部署、信息安全、支助功能、主流化以及“团结”项目的效益和成本。此外，本报告载有对流程控制、用户访问权限配置和授权领域的应用程序控制进行审查的结果。

## 总体结论

审计委员会注意到，“团结”系统仍是实现联合国业务管理现代化和改革的关键使能因素。审计委员会赞赏行政当局努力在充满挑战的技术环境中面对相互竞争的资源需求时进行多次部署。审计委员会还注意到，2020 年期间，该项目在核定预算范围内开展工作。

“团结”项目在整个大流行病期间向本组织、其利益攸关方和工作人员提供了至关重要的支助和功能，以及协助本组织所需的数据和报告。通过及时实施与 2019 冠状病毒病(COVID-19)有关的众多行政措施，并凭借其全球覆盖范围，“团结”系统助力本组织持续运作。

然而，审计委员会注意到，行政当局需要进一步采取步骤，在确定次级项目后对项目集成进行评估并排定优先次序。行政当局还要继续努力提供“团结”项目扩展部分二期稳定化和持续改进所需的生产支助水平。还要解决“团结”系统的流程控制和授权实施问题。

行政当局还应采取步骤，及时更新效益并计算实际总成本，使会员国能够全面了解“团结”项目投资的总成本和效益。

## 主要审计结果

### 项目治理

审计委员会注意到，截至审计之时，未向管理委员会报告 2020 年“团结”项目扩展部分二期的执行状况以及 2021 年的更多集成和强化计划。

#### “团结”项目扩展部分二期部署状况

审计委员会注意到，六个解决方案的功能存在内部联系和彼此联系，有些联系尚未建立，将根据业务优先顺序，在 2021 年及以后的持续改进过程中予以评估。

### 应用程序控制

审计委员会注意到，2020 年发出了 9 份订购单，根据低价值购置流程购买 448 件火器和弹药，价值 27 141 美元。审计委员会注意到，对于通过低价值购置流程购买火器和弹药的控制存在漏洞。

审计委员会还注意到，在 132 个案例中，没有按照“团结”系统角色指南和安保联络干事工作簿的要求，将相关权限授予承担特定角色的用户。

#### “团结”系统支持功能状况

审计委员会注意到，在编制联合国业务情报经核证层的分析报告时，需要提供特定文件，包括业务要求文件、技术要求文件、测试文件、数据字典、技术文件和工作辅助工具。然而，168 份分析报告中有 141 份缺少一些上述文件，其中 28 份分析报告缺少业务要求文件、26 份分析报告缺少技术要求文件、135 份分析

报告缺少测试文件、85 份分析报告缺少数据字典、15 份分析报告缺少技术文件以及 1 份分析报告缺少工作辅助工具。

审计委员会还注意到，没有制定具体计划，以按照秘书长企业资源规划项目第十二次进展情况报告(A/75/386)所述，进行生产支助系统第一级和第二 a 级的整合和协调。

#### “团结”项目业务论证

审计委员会注意到，自 2018 年以来，估算维护成本所用的方法一直在变化。2022-2030 年期间的每年估算模式存在波动，其依据是每年等额或年增长 8%，而不是基于详细费用类别。在估算维护成本时不使用详细数据会造成上述成本预测不一致和不准确的风险。

#### 主流化计划

审计委员会注意到，缺乏与主流化计划有关的可衡量指标，以便在考虑到稳定化活动、工作量和能力发展的情况下，有效评估资源需求。

#### 建议

审计委员会在报告各处提出了建议。主要建议如下：

(a) 审计委员会建议行政当局及时向管理委员会报告“团结”项目的最新情况，特别是与“团结”项目扩展部分二期最终状况、更多集成和强化以及持续改进有关的问题；

(b) 审计委员会建议行政当局评估“团结”项目扩展部分二期解决方案的进一步集成的可行性，并在对这些集成方案进行确定、评估和优先排序后监测实施状况；

(c) 审计委员会建议行政当局采取步骤，加强验证控制，限制使用低价值购置流程购买火器和弹药的能力；

(d) 审计委员会建议行政当局与业务责任人协调，加强对授权的定期监测，防止在没有适当授权的情况下授予“团结”项目角色；

(e) 审计委员会建议行政当局确保作为业务情报流程的一部分，编制业务情报流程经核证层新内容所需的所有必要文件，并追溯填补技术文件缺口，供今后更新时参阅；

(f) 审计委员会建议行政当局评价第一级与第二 a 级的整合与协调情况，并根据评价结果编制有时限的实施计划；

(g) 审计委员会建议行政当局在下一进展情况报告中更新维护成本估计数，并提供更详细的成本信息；

(h) 审计委员会建议行政当局设立具体指标，监测主流化计划的进展情况。

### 以往建议的后续跟踪

在审计委员会前几次报告提出的 55 项尚未落实的建议中，15 项(27%)已执行，40 项(73%)正在执行。关于各项建议的更详细评论和行政当局所采取行动的详细说明载于本报告的附件。

## 一. 背景

1. “团结”系统是一个企业资源规划系统，目的是使联合国行政和支助职能的许多业务流程以及对联合国高效率和有实效的运作必不可少的系统实现现代化。

“团结”系统正在整个秘书处使用，包括总部、总部以外办事处、国际法庭、外地特派团、部分基金和方案以及有机构联系的联合国实体，这些机构使用许多不同的业务模式、供资办法和问责结构。作为秘书处的单一全球解决方案，“团结”系统旨在实时显示它所支持的所有行政业务的详细数据，无论在世界什么地方开展这些业务。“团结”系统是联合国的一项重大投资。大会于 2008 年 12 月在第 63/262 号决议中核准了项目提案。“团结”项目的高层次目标载于秘书长第一次进度报告(A/64/380)，包括以下内容：

- (a) 支持管理改革和问责制；
- (b) 改善资源方向；
- (c) 通过改进的系统和流程，实现更高效和更有成效的工作实践。

2. “团结”项目截至 2021 年底的核定项目预算为 5.9081 亿美元。截至 2020 年 12 月 31 日，行政当局已支出 5.5468 亿美元。大会第 75/253 A 号决议核可了行政和预算问题咨询委员会关于秘书长企业资源规划项目第十二次暨最后一次进展情况报告(A/75/7/Add.14)中所载的结论和建议。

### A. 部署战略

3. 行政当局原计划至迟于 2012 年底分两个阶段在整个秘书处部署“团结”系统。后来对部署计划进行了重大修订，代之以在分期实施“团结”项目功能的基础上制订的新部署计划。

4. “团结”项目的业务流程按三个主要职能组进行安排：

(a) “团结”项目基础部分：财务流程(资金管理和财务会计)、供应链、项目管理以及销售和分销。“团结”项目基础部分对于支持国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)的要求至关重要。“团结”项目基础部分阶段已于 2015 年 11 月完成；

(b) “团结”项目扩展部分一期：人力资源管理流程，如组织和职位管理、人事行政、应享权利、福利和时间管理。薪资、差旅启动、差旅支出和在线订票也包括在这个阶段。这一阶段已于 2018 年 6 月完成；

(c) “团结”项目扩展部分二期：对本组织具有重大转型和增值空间的流程，如战略规划和预算制定、筹资、实施伙伴管理、供应链管理以及方案和项目管理。这一阶段包含更具战略意义的功能和流程，并在 2020 年底之前部署到与业务责任人商定在 2020 年部署的实体。在持续改进的过程中，将抓住设计和开发阶段确定的更多集成和其他强化机会。



## B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围

5. 大会在第 66/246 号决议中请行政和预算问题咨询委员会要求审计委员会对“团结”项目实施情况进行全面审计，并从大会第六十七届会议主要会期开始每年向大会提出报告。在这方面，审计委员会迄今已提交了九次进展报告，概述如下。
6. 审计委员会在其第一次报告(A/67/164)中指出，委员会无法保证该项目能在成本限度内并按照规格按时交付。审计委员会还指出，遇到的许多问题本可避免，并指出存在项目治理和管理薄弱的情况，在联合国业务转型的治理和管理方面也存在更广泛和更深层次的薄弱环节。
7. 审计委员会在其第二次报告(A/68/151)中指出，该项目有了更加坚实的基础。然而，由于已查明的挑战以及以前的项目问题和决定遗患不绝，需要一些时间才能解决，审计委员会表示尚无法保证企业资源规划项目能够按照现有的时间或成本预测交付全套功能，或按预期在质量和数量方面交付成果，带来最佳投资回报。
8. 审计委员会在其第三次报告(A/69/158)中指出，最初推出“团结”项目基础部分时已表明，今后需要更有效地施行变更。审计委员会还指出，解决这些问题需要整个本组织作出协调一致的努力，因此，本组织需要制定一项可实现、经费充足、得到独立保证且体现联合国多样性和复杂性的部署计划。
9. 审计委员会在其第四次报告(A/70/158)中指出，为完成群组 3 和群组 4 积极进取的实施时间表，一些主要项目活动，例如常规测试和数据转换工作已被减少。审计委员会还指出，在帮助工作人员应对“团结”项目带来的变化方面存在缺陷，加上实施后的支助安排不足，给实施战略造成进一步的风险，而且行政当局没有为减少上述已知风险制定适当的应急计划。审计委员会还指出，因为本组织未准备就绪，先前部署“团结”项目遇到重大挑战，而且类似问题很可能在 2015 年出现。
10. 审计委员会在其第五次报告(A/71/180)中，虽然承认大型企业资源规划系统在实施工作中常会出现各种问题，但认定由于决定优先遵守部署时间表而非确保组织就绪，所遇到的问题更为广泛。审计委员会强调，需要证明有能力控制不断增长的项目成本，实现所承诺的财务和服务交付效益，从而提出可行的业务论证，证明会员国进一步投资的合理性。
11. 审计委员会在其第六次报告(A/72/157)中强调，需要评估“团结”系统的总体拥有成本，包括直接成本和间接成本，并在评估中采取步骤，计算工作人员时间和差旅方面的培训成本。审计委员会指出，需要完善收效计算方法，审查最初的业务论证，确保计算方法继续有效适用。审计委员会还指出，考虑到“团结”项目十分复杂，起步艰难，在全球 400 个地点向 40 000 多名工作人员实施“团结”系统集成是一项重大成就。
12. 审计委员会在其第七次报告(A/73/169)中指出，需要更精确地估计总体拥有成本和收效。审计委员会注意到“团结”项目解决方案的部署，指出“团结”项目扩展部分二期模块可能会延长到 2019 年，而且“团结”项目在功能部署后可

能需要更多时间才能稳定下来。审计委员会着重对解决用户问题、管理变更请求、用户访问权限配置、职责分离控制、应用程序控制和数据质量表示关切。

13. 审计委员会在其第八次报告(A/74/153)中指出需要改进项目规划和监测,强调了项目无法在 2019 年底前完成的风险,并强调实现所有应用程序间和应用程序内的集成对于项目充分发挥其潜力非常重要。审计委员会强调了该项目的各种风险,并指出需要加强供应商付款处理领域的应用程序控制。此外,审计委员会强调了与以下方面有关的关切问题:持续改进、变更请求管理、业务智能、需要提高估计总体拥有成本的准确性,以及需要作为优先事项敲定主流化计划。

14. 审计委员会在其第九次报告(A/75/159)中指出,需要按照核定的时间表减轻项目全面实施的风险,并实现项目的预期成果。审计委员会强调指出,行政当局需要继续努力加强技能资源基础,以满足项目交付成果的需要,并提供“团结”项目扩展部分二期稳定化和持续改进所需的生产支助水平。审计委员会还强调需要解决已部署解决方案的运作和实施“团结”项目用户访问权限配置授权方面的问题。

15. 本报告阐述项目治理、“团结”项目扩展部分二期功能的部署及已部署功能的状况和运作,以及“团结”项目扩展部分二期部署文件;与网络安全行动计划和灾后恢复计划相关的信息安全;与流程控制、用户访问权限配置和授权有关的应用程序控制。本报告还阐述与报告和分析、生产支助、持续改进和变更管理及培训相关的支持功能;与收效和成本有关的“团结”项目业务论证;主流化计划。

## 二. 项目治理

16. 大会在第 72/262 号决议中请秘书长密切监测全面实施“团结”项目的总体时间表,确定和管理实现项目目标和全面实施项目的关键风险。大会还请秘书长通过严格的项目规划和管理,在核定的时间表和预算内实施该项目,以确保不会进一步拖延“团结”项目的完成。大会重申“团结”项目的顺利实施需要高级管理层的充分支持和承诺以及关键利益攸关方的密切和持续参与,请秘书长借助特别是高层的业绩管理和问责机制,确保顺利实施该项目。

17. 由办公厅主任担任主席并由其他高级管理人员组成的管理委员会将负责定期审查项目的实施情况,审议需要战略指导的变更管理流程,并确保审计委员会的审计结果和建议被切实纳入各项行政管理流程。管理委员会仅在 2020 年 5 月和 9 月两次收到关于“团结”项目的资料。

18. “团结”项目指导委员会由主管管理战略、政策和合规事务副秘书长(指定项目负责人)牵头并由各业务流程责任人组成,自“团结”项目成立以来为其提供了领导和战略指导。该委员会将保留到 2021 年底,以支持主流化进程,重点确保“团结”项目扩展部分二期的技术稳定性和用户采用的可持续性。委员会在 2020 年 2 月、4 月、6 月、7 月、11 月和 12 月举行了六次会议。

19. 随着“团结”项目在 2020 年底临近项目阶段尾声,对“团结”项目治理模式和结构进行了更新,以实现秘书长管理改革愿景并落实持续改进。这些变化包括

调整“团结”项目指导委员会成员，并设立一个新的“团结”系统变更委员会，以取代流程责任人在 2013 年确定的委员会成员。“团结”项目扩展部分二期项目被排除在“团结”系统变更委员会的职责范围之外，直至这些项目在 2021 年底前完全稳定和成熟。

20. 作为主流化战略的一部分，2020 年 4 月成立了“团结”系统变更委员会，确保“团结”系统解决方案继续由业务驱动。“团结”系统变更委员会于 2020 年 6 月、8 月和 10 月以及 2021 年 1 月和 4 月举行了会议。

21. 管理战略、政策和合规部及业务支助部提供必要的联合业务领导，以确保“团结”项目解决办法在全球范围内始终适合本组织的目的。两部利用管理与客户委员会定期与客户接触，讨论“团结”项目应对的战略和业务需求。客户委员会在 2020 年举行了八次会议。

22. 2021 年 1 月 1 日成立了企业资源规划解决方案司，标志着向全球秘书处交付“团结”系统之旅的转折点。新司向主管管理战略、政策和合规事务副秘书长以及主管业务支助事务副秘书长双线报告。

23. 秘书长在其第十二次进展情况报告中表示，“团结”项目扩展部分二期的部署将迟于 2020 年 12 月 31 日完成，涵盖“团结”系统流程的 41%，作为持续改进举措的一部分，将抓住设计和开发阶段确定的更多集成和其他强化机会。

24. 审计委员会注意到，各治理委员会负责确保项目的有效和及时执行。因此，关于实施“团结”项目的关键问题本应提交管理委员会并在该委员会中进行讨论，包括“团结”项目扩展部分二期六个次级项目的最终执行状况，以及项目阶段结束后有待完成的剩余活动，特别是与集成和持续改进有关的活动。

25. 审计委员会还注意到，“团结”项目指导委员会已于 2021 年 3 月讨论了 2020 年的成就以及 2021 年计划开展的“团结”项目扩展部分二期工作。然而，截至 2021 年 5 月 6 日完成现场稽核之时，未向管理委员会报告 2020 年“团结”项目扩展部分二期执行状况以及 2021 年的更多集成和强化计划。

26. 审计委员会认为，考虑到“团结”项目扩展部分二期部署时间表以及 2020 年“团结”项目治理方面的结构和职能变化，管理委员会应发挥更积极主动的领导作用。

27. 行政当局表示，在“团结”项目被列入管理委员会 2020 年 5 月和 9 月的议程时，该项目根据委员会的要求，为其会议提供了投入。企业资源规划解决方案司定于 2021 年 9 月和 12 月向管理委员会提交秘书长关于企业资源规划项目的第十三次进展情况报告以及持续改进的最新情况。

28. 审计委员会建议行政当局及时向管理委员会报告“团结”项目的最新情况，特别是与“团结”项目扩展部分二期最终状况、更多集成和强化以及持续改进有关的问题。

29. 行政当局接受了这项建议。

### 三. “团结”项目扩展部分二期部署情况

30. 大会第 74/263 号决议认可行政和预算问题咨询委员会关于秘书长关于企业资源规划项目第十一次进度报告的报告(A/74/7/Add.17)所载建议, 包括大会请秘书长确保到 2020 年 12 月 31 日全面实施“团结”项目的建议。

31. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第九次进度报告(A/72/397)中报告, “团结”项目扩展部分二期的几乎所有功能和流程至迟会在 2018 年 12 月前完成(供应链管理除外)。秘书长在其第十次进度报告(A/73/389)中介绍了各项解决方案的进度, 并对部署时间表进行了修订, 计划至迟于 2019 年 12 月部署“团结”项目扩展部分二期的所有解决方案。秘书长在其第十一次进度报告(A/74/478)中进一步修订了部署时间表, 计划至迟于 2020 年 12 月部署“团结”项目扩展部分二期的所有解决方案。

32. 秘书长在其第十二次进度报告(A/75/386)中表示, “团结”项目扩展部分二期次级项目中包括的所有功能均已部署。他还表示, 在次级项目的设计和部署期间, 发现了更多集成和强化机会, 正作为持续改进过程的一部分予以处理。

#### A. “团结”项目扩展部分二期解决方案现况

33. 审计委员会审查了六个“团结”项目扩展部分二期解决方案的实施情况。这些解决方案针对秘书处和相关实体的关键活动, 包含 133 个流程, 占“团结”项目流程总数的 41%。审计委员会获悉, 到 2020 年 12 月 31 日, “团结”项目扩展部分二期各项流程和功能均已部署完毕。这些解决方案的功能、流程和部署状况概述如下:

#### 战略规划、预算编制和业绩管理

34. 战略规划、预算编制和业绩管理解决方案支持整个方案管理生命周期, 涵盖战略规划、资源规划、方案执行和业绩管理。该解决方案架构由三部分构成: 战略管理应用、业务规划与整合以及项目系统。这种综合规划、管理和报告起到集成层的作用, 将战略规划、预算编制和业绩管理各部分联系起来, 同时结合实施伙伴管理解决方案, 提供综合的规划、管理和报告解决方案。

35. 秘书长在其第十二次进度报告中指出, 综合规划、管理和报告功能是对战略规划、预算编制和业绩管理解决方案的重大改进。这一新的综合功能将利用“团结”项目扩展部分二期的若干新模块和现有模块, 实现整体的端到端能力, 以跨资金来源方式从头到尾管理项目周期。工作人员和管理人员利用成果管理制方法, 将有能力规划、管理、监测和跟踪各个项目。虽然综合规划、管理和报告解决方案不针对任何资金来源, 如经常预算、维和预算或自愿捐助, 但管理自愿捐助供资项目是最初的部署重点。这使得方案管理人员既能针对摊款需要调整功能, 又能满足自愿捐助的细化要求。

36. 审计委员会注意到, 综合规划、管理和报告解决方案已经完全取代了项目组合和项目管理模块, 并已完成部署, 取代项目组合和项目管理这一原始设计功能。

在 2019 年底进行内部差距分析后，“团结”项目团队决定采用 SAP Fiori 技术定制开发综合规划、管理和报告解决方案，而不使用 SAP 项目组合和项目管理产品。做出这一选择的主要原因是，SAP 项目组合和项目管理产品不提供反映方案信息和实质性信息的众多功能。业务规划与整合解决方案已部署用于预算规划，因此不再需要 SAP 项目组合和项目管理产品的财务规划功能。

37. 审计委员会注意到，综合规划、管理和报告解决方案于 2020 年 12 月上线，对秘书处所有实体开放，凡是提出申请的用户都获得了访问权限。2021 年 3 月完成了用户群扩展工作。

38. 预算规划功能已部署至秘书处所有实体。该功能于 2019 年部署，此后得到增强，增加了差旅预算编制模型，对职位模型进行了重大更改，并进一步简化了汇总模型。由于强化了这项功能，得以在 2020 年 1 月规划 2021 年拟议方案预算，并随后在 2020 年 7 月编制 2021/22 年度维和预算。

39. 经常预算的执行情况管理功能已于 2020 年 1 月部署至所有实体。2019 年 7 月部署的维和预算执行情况监测模块于 2020 年 5 月得到加强。业绩看板最初于 2019 年 10 月部署到 6 个试点维和特派团。包括特别政治任务在内的各经常预算实体的看板则在根据新的经常预算年度成果框架进行调整后于 2020 年 5 月部署。

40. 审计委员会注意到，“团结”项目的项目管理工具显示，到 2020 年底，业务规划与整合工作计划的完成度为 95%，而非 100%，原因是应业务所有人请求，有关联合国志愿人员方案表格的活动范围的决定推迟至 2021 年作出。

41. 行政当局表示，业务所有人请求将联合国志愿人员组织表格推迟至 2021 年推出，因为联合国志愿人员组织在业务规划与整合各项表格开发完毕后又变更了其流程。

## 供应链管理

42. 供应链管理解决方案涵盖四个广泛的功能领域：对货物和服务的需求进行规划、确定供应来源、管理运输以及跟踪货物的流动情况。运输规划和管理功能以及跟踪和追溯功能的解决方案架构包括两个 SAP 产品(即运输管理和事件管理)。SAP 提供一项名为“综合业务规划”的云订阅服务，用于满足需求规划和供应网络规划次级项目的需求。

## 运输管理

43. 运输管理解决方案通过综合的解决方案架构，提供执行和监测此类调动的功能。该架构具备跟踪和监测(跟踪和追溯)进货和出货的能力，以及为例外情况管理和应急计划发出警报的能力。运输管理和事件管理 SAP 模块用于规划、执行和监测联合国的货物运输和人员流动情况。运输管理模块为合并运输、优化路线和可选运输方式、实现货运和客运活动端到端可见性提供了可能。事件管理模块旨在提供近乎实时的最新运输动向，促进与供货商和货运代理的积极协作。

44. 审计委员会注意到，运输管理解决方案已于 2019 年底前分两个阶段完成。第一阶段于 2019 年 1 月发布，涵盖联合国所属车辆的运输以及由联合国总部管理的特遣队所属装备运输和部队调动。第二阶段于 2019 年 12 月发布，涵盖所有联合国所属装备商品、联合国所属装备的特派团内和特派团间调动以及长期包机调动，并将解决方案的覆盖范围扩大到 37 个联合国实体。运输管理解决方案于 2020 年 11 月部署到联合国海地综合办事处，于 2021 年 2 月部署到亚洲及太平洋经济社会委员会。共有 39 个联合国实体部署了运输管理解决方案。

#### 需求规划和供应规划

45. 总需求功能于 2020 年 9 月开发完毕。利用该功能，可编制总需求规划所需资源，启动规划流程，并可结合货物和服务的过去使用模式、产品细分和复杂的统计预测模型预测未来的潜在需求。

46. 继总需求规划功能之后，顺理成章地开发净需求和来源规划功能，该功能于 2020 年第四季度发布。为合理安排需求，净需求功能在规划过程中考虑额外的供应来源，包括现有存货和在途库存。来源规划功能侧重于确立满足需求的供应来源，如其他实体地点富余的存货和设备以及采购合同。来自验证组各实体的共计 192 名用户接受了总需求、净需求和来源规划功能方面的培训。综合业务规划云解决方案与“团结”项目解决方案的集成已经通过业务规划功能与本地系统的集成实现，数据馈送整合已通过 HANA 层实现。出于供应链规划目的，将运输管理模块、供应商关系管理模块和企业资源规划核心部分模块的数据复制到了综合业务规划解决方案。

47. 审计委员会注意到，2020 年向解决方案验证组的 8 个实体部署了需求规划和供应规划解决方案，计划到 2021 年底部署至 44 个实体。

48. 审计委员会获悉，向所有实体全面部署需求规划和供应规划解决方案的工作已于 2021 年第一季度开始，定于 2021 年内完成。这些实体将按照规划周期的提交时间表，使用该系统编制年度供应链计划。30 个经常预算实体将在 2021 年底前编制 2022 年规划周期的年度供应链计划，14 个维和预算实体将在 2022 年第二季度前制定下一个预算周期的计划。

#### 执行伙伴管理

49. 执行伙伴管理解决方案涵盖与执行伙伴的整个协作周期，通过为执行伙伴提供门户网站和工具，协助它们获得执行伙伴资格、请求按计划付款、记录执行进度并提交其他执行情况细节，从而改进协作。

50. 联合国是首个将这一解决方案与 SAP 赠款管理应用程序一起实施的 SAP 客户。2018 年底初步向少数实体推出了执行伙伴管理解决方案(以期将风险降至最低)，此后于 2019 年 12 月向所有实体部署了该解决方案。2020 年底，执行伙伴评估和评价工具开发完毕。到 2020 年底，已部署的功能包括确定、评估和选择受赠方，确定反映详细协议条款的灵活项目逻辑框架，审计和检查，以及从受赠方收回不可受理支出。



51. 执行伙伴管理解决方案的用户推广工作仍在推进中。审计委员会注意到，截至 2021 年 3 月，在该解决方案的 2 376 个执行伙伴中，只有 40 个执行伙伴通过门户网站访问了该解决方案。

52. 行政当局根据伙伴性质和业务能力以及合作频率和金额，考虑了让所有伙伴使用该解决方案的可行性和成本效益，将继续鼓励具备业务能力的伙伴使用执行伙伴管理解决方案。

### 筹资和捐助方关系

53. 筹资和捐助方关系解决方案提供以下功能：登记和维护捐助方概况，以及在从呼吁捐款到签署赠款协议的整个周期与捐助方互动。该解决方案支持方案管理人分析潜在捐助方，更好地预测潜在捐款，发起捐款呼吁，规划媒体活动，跟进有意向的捐助方直至达成赠款协议。

54. 2020 年实施了协议库模块，收录已签署的捐款协议和一系列敏感条款。此外，筹资和捐助方关系解决方案还用于管理摊款。

55. 该项目的解决方案架构包括一个基于 Siebel 的客户关系管理模块。该次级项目预计将与战略规划、预算编制和业绩管理次级项目集成，以便对接更高级别的资源调动战略；与“团结”项目现有的赠款管理模块集成；与“团结”项目的业务情报模块集成，以便收集关于捐助方捐款使用情况的数据并向捐助方报告。

56. 审计委员会注意到，筹资和捐助方关系解决方案的方案功能和协议库功能的用户采纳情况并不理想。方案功能用于制定和管理筹资方案，协议库功能用于创建和管理与主要捐助方的捐款协议库。截至 2021 年 4 月，协议库功能下只有 21 份协议，方案功能下只有 25 个方案。

57. 审计委员会获悉，筹资和捐助方关系解决方案的计划部署对象是秘书处所有实体，到 2020 年底，已向有意向采用该解决方案的所有实体部署了该方案。然而，审计委员会注意到，该解决方案于 2018 年 9 月首先在秘书处的 7 个实体中试点推出，2020 年 10 月向另一个实体进行了部署。行政当局表示，将把进一步推广该解决方案列入工作计划。

58. 审计委员会注意到，筹资和捐助方关系解决方案尚未与战略规划、预算编制和业绩管理、“团结”项目业务情报以及签署协议时创建赠款的功能进行集成，将在开展持续改进活动的过程中对此进行评估。

59. 行政当局表示，在最初界定项目范围时，并未考虑将筹资和捐助方关系解决方案与“团结”项目的其他模块集成。随着本组织推进“团结”项目扩展部分二期，发现了此类集成机会及其附加值。

### 军警能力管理

60. 军警能力管理解决方案为对接军警能力管理的端到端规划和相关流程奠定了基础，这些流程包括部队单位要求说明、与部队和警察派遣国的谅解备忘录、特遣队所属装备的现场检查与核查、部队兵力报告、特遣队所属装备相关索偿处

理、人员费用付款处理、款项支付。该项目的解决方案架构基于 Siebel 模块，取代了政府索偿管理系统和基于微软 Access 的数据库。军警能力管理解决方案第 1 版于 2018 年 12 月部署。第 2 版于 2019 年 8 月部署。

61. 军警能力管理解决方案通过管理相关协议和索偿，为与部队和警察派遣国开展的重要工作提供了标准企业解决方案，支持了维持和平特派团和特别政治任务的任务授权。此外，该解决方案可远程访问，确保了业务持续开展，不受全球疫情影响。

62. 审计委员会注意到，2020 年 7 月落实了 2020 年特遣队所属装备工作组提出的最新建议。2020 年底前交付了部队和建制警察兵力报告和部队费用偿还功能。2021 年 1 月 18 日起在生产环境中部署这一功能，供最终用户使用。

63. 审计委员会注意到，“团结”项目的项目管理工具显示，一些活动，如军警能力管理计划的持续改进和加强，已于 2020 年开始，计划于 2021 年完成。

64. 行政当局表示，军警能力管理是一项持续多年的计划，尽管“团结”项目扩展部分二期已于 2020 年部署完毕，但总体计划在 2020 年底并未完成。该计划包括“团结”项目扩展部分二期交付成果以外的持续改进活动，已于 2020 年启动，计划于 2021 年完成。

### 会议和活动管理

65. 会议和活动管理解决方案涵盖会议和活动的整个生命周期，包括会议和活动规划、举办请求和会前活动、资源分配、参与者管理、活动执行和后续、费用回收和会计以及主数据管理。该解决方案主要包括列入日历和未列入日历的会议、场外会议和特别活动。

66. 会议和活动管理各项流程采用非 SAP 应用程序。大会和会议管理部开发和管理的应用程序套件包括：用于参会人员管理的 Indico.UN；用于多语种政府间文件工作流管理的 gDoc；用于会议管理的 gMeets。gMeets 系统又与会议口译员派工系统 eAPG 相集成。

67. 用于会议注册的 Indico.UN 第 2 版已经开发完毕，于 2020 年底提供给 Indico.UN 的所有现有客户。gDoc 2.0 系统在 2020 年进行了部分升级，将在 2021 年完成升级。

68. 审计委员会注意到，2021 年将着手分析会议和活动管理各子系统与“团结”项目财务、人力资源、供应链管理和旅行模块的集成工作，这些集成可能到 2023 年完成。会议和活动管理子系统均为旧系统，在部署“团结”项目扩展部分二期之前已在秘书处使用多年。

69. 行政当局表示，会议和活动管理系统(Indico.UN、gMeets、gDoc 和 eAPG)与“团结”项目的集成并不是判断是否完成的标准之一，而是 2021 年及以后持续改进活动的一项内容，大会和会议管理部和企业资源规划解决方案司将审查所有集成机会，从而决定哪些集成点在 2021 年能带来最大价值。大会部已经设立一



个项目，以便将会议和活动管理系统与“团结”项目的财务、人力资源、供应链管理模块和旅行模块相连。

## B. 解决方案的内部联系和彼此联系

70. 审计委员会审查了六个解决方案功能的内部联系和彼此联系，注意到以下情况：

(a) 在战略规划、预算编制和业绩管理解决方案方面，综合规划、管理和报告解决方案在业务项目逻辑框架与业务规划与整合功能(用于项目预算规划)、企业核心部分项目系统(用于执行业务事项项目和记录支出)、战略管理应用战略定义(用于对接项目与实体的更高级别战略框架)之间搭建了联系。随着 2020 年第四季度部署综合规划、管理和报告解决方案，战略规划、预算编制和业绩管理与执行伙伴管理之间通过 SAP 赠款人方案实现了必要的集成。战略规划、预算编制和业绩管理与供应链管理、军警能力管理、筹资和捐助方关系尚未集成，对此将进行评估；

(b) 在供应链管理解决方案方面，2020 年完成了云租户需求和供应规划与本地系统和其他供应链管理系统(如供应商关系管理、企业资源规划核心部分、事件管理)的集成。需求和供应规划与其他解决方案(如预算编制及业务规划与整合)之间的集成将纳入今后的持续改进活动；

(c) 在筹资和捐助方关系解决方案方面，与业绩管理和“团结”项目业务情报模块尚未集成，对此将进行评估。到 2020 年底，尚未集成签署协议时创建赠款的功能；

(d) 在军警能力管理解决方案方面，该解决方案与“团结”项目企业核心部分已实现集成。军警能力管理与供应链管理尚未集成，对此将进行评估。这项工作将在 2021 年及以后的持续改进工作中予以落实；

(e) 在会议和活动管理解决方案方面，将于 2021 年着手分析子系统(Indico.UN、gMeets、gDoc 和 eAPG)与“团结”项目财务、人力资源、供应链管理和旅行模块的集成工作。

71. 行政当局表示，所有剩余的集成或接口都可以通过持续改进活动逐步实现，因为这些都不是标准的 SAP 产品，而且大多数都是在项目早期阶段设计原始流程时不可能设想到的。此类集成不在 2020 年底要实现的任何计划之列，但会在“团结”项目扩展部分二期成功交付后的持续改进举措期间对此类集成的可行性进行评估。

72. 审计委员会注意到，秘书长在其第十二次进度报告中表示，在实施持续改进举措的过程中，将抓住设计和开发阶段确定的更多集成和其他强化机会。

73. 审计委员会还注意到，秘书长在其第十一次进度报告中表示，将每个“团结”项目扩展部分二期解决方案部署到“团结”项目环境中都需要将新 SAP 模块与现有模块和(或)非 SAP 软件进行多次集成。这反映了企业解决方案的附加值，因为此类集成杜绝了数据重复输入，并为业务提供了更好的端到端综合解决方案。

74. 此外，秘书长第九次进度报告特别提到需要同步部署“团结”项目扩展部分二期的不同次级项目，以便发挥预期集成的效益。

75. 审计委员会认为，“团结”项目扩展部分二期解决方案用于规划和处理对业务运作至关重要的职能，集成各项解决方案将为本组织增添额外价值。为了实现“团结”项目、特别是扩展部分二期的最大效益，应建立各项功能的内部联系和彼此联系。

76. 行政当局表示，“团结”项目扩展部分二期部署涉及的所有集成点均已集成完毕，任何进一步的集成都将按照秘书长第十一次进度报告所作承诺，在持续改进的过程中完成。秘书长在该报告(A/74/478, 第 88 段)中表示，为了继续实现“团结”项目的效益，将对集成机会定期进行审查；在分析这种集成的复杂性和效益之后，将制定持续改进计划，还将根据审计委员会的建议为实现流程改进作出调整。

77. 审计委员会建议行政当局评估“团结”项目扩展部分二期解决方案进一步集成的可行性，并在对这些集成方案进行确定、评估和优先排序后监测实施状况。

78. 行政当局接受了这项建议。

### C. “团结”项目扩展部分二期文件编制情况

79. 联合国秘书处的软件开发技术程序文件规定，信息和通信技术项目团队成员必须确保及时编写软件开发过程各步骤所需的交付成果，如规格说明、设计文件、代码、测试代码、测试计划、技术文件、用户文件等(APP.02.PROC, 第 4.20 段)。

80. 审计委员会注意到，会议和活动管理解决方案没有功能规格说明文件、测试就绪情况审查文件和运行就绪情况审查文件。筹资和捐助方关系解决方案仅提供运行就绪情况审查文件。

81. 行政当局表示，关于会议和活动管理解决方案，只有在确定了该解决方案子系统与“团结”项目之间的集成点并遵循适当的治理和核准程序之后，才会编写与“团结”项目有关的适当文件。审计委员会获悉，2021 年将对“团结”项目与会议和活动管理子系统之间的接口进行评估，以便在 2022 年及以后进行开发，目前尚无功能规格说明文件、测试就绪情况审查文件和运行就绪情况审查文件，将在集成工作启动时予以编写。

82. 审计委员会收到了战略管理应用及综合规划、管理和报告解决方案的业务设计文件，注意到战略管理应用的业务设计文件乃是秘书长关于管理改革的报告，综合规划、管理和报告解决方案的业务设计文件是一份名为“综合规划、管理和报告合并业务要求”的文件。这些文件在格式和形式上不同于其他解决方案的文件。战略规划、预算编制和业绩管理次级项目的功能规格说明文件并未与次级项目计划中的任务挂钩，并且有些文件有编号，有些则没有。因此，难以确定该次级项目创建了多少功能规格说明文件以及哪些文件已经编写。

83. 行政当局表示，“团结”项目的开发分为两个不同的开发流。

(a) 第一个开发流严格遵循瀑布<sup>1</sup>法。该开发流由系统集成商交付，变更范围时会涉及合同问题。每次部署都会确定所有的表格、报告、接口、转换、扩展和 workflows 对象，并视变动涉及开发还是配置，编制功能规格说明文件或业务设计文件。该开发流通常需要实施传统的 SAP 核心模块和技术；

(b) 第二个开发流遵循敏捷<sup>2</sup>法，由“团结”项目扩展部分二期所有次级项目组成。一些解决方案并非典型的 SAP 解决方案，而是由企业资源规划解决方案、信息和通信技术厅或各业务所有人定制开发。

84. 行政当局表示，“团结”项目每个次级项目都有不同的文件交付成果，这取决于解决方案的开发方法和应用程序架构。

85. 信息及相关技术控制目标(COBIT)框架中定义的专业标准建议发布正式、明确的文件，确保有效、高效地转让足够的知识和技能以支持系统。审计委员会认为，编制项目文件是知识转让的一项关键内容。完整、适当、充分的项目文件对项目设计、开发、测试和维护至关重要。无论是采用瀑布法还是敏捷法进行开发，规格说明、设计文件、测试计划、技术文件、用户文件等各类文件都是系统项目的关键交付成果。

86. 秘书处关于软件开发的信通技术程序文件(APP.02.PROC，第 3.4 段)规定，应根据软件开发项目的规模和复杂程度，按照项目管理手册中概述的原则建立和维护适当的标准项目管理原则。

87. 审计委员会要求提供“团结”项目扩展部分二期的项目管理手册，但没有收到任何相关文件。因此，审计委员会无法获得项目各阶段的交付清单和验收程序清单。

88. 行政当局表示，运行就绪情况审查文件是项目验收和交付的关键文件。行政当局为所有“团结”项目扩展部分二期系统编写了运行就绪情况审查文件，但会议和活动管理除外，原因是该项功能的集成不在规定的项目完成范围之列。

89. 审计委员会认为，项目管理手册规定了项目执行过程中的关键流程、交付清单和验收程序，在软件开发过程中至关重要，是项目执行的基础。编写项目管理手册也是软件部署过程中的一项最佳做法。

90. 审计委员会建议行政当局确保及时编写软件开发各步骤所需文件，并编写“团结”系统持续改进举措的项目管理手册。

91. 行政当局接受了这项建议。

---

<sup>1</sup> 项目实施通过规划、开发和测试各阶段的单次迭代进行。

<sup>2</sup> 项目实施通过规划、开发和测试各阶段相关任务的迭代进行。称其为“敏捷”是因为该办法试图在每次迭代结束时创建一个最小可行产品，而不必总是等待一次性推出软件的整体功能。

## 四. 信息安全

### A. 网络安全行动计划

92. 行政和预算问题咨询委员会在关于审计委员会关于信通技术战略执行情况的报告的报告(A/75/564)中表达了严重关切,即与信息安全有关的关键和紧急行动没有得到全面落实,使本组织继续面临重大风险。行预咨委会还在其关于秘书长的企业资源规划项目第十二次进度报告的报告中建议大会请秘书长确保全面处理和减轻“团结”项目信息安全面临的风险,并就所采取的措施介绍最新情况(A/75/7/Add.14,第42段)。

93. 审计委员会注意到,2019年12月核可了一项网络安全行动计划,旨在加强对现有政策和具体举措的遵守情况,从而改进监测,弥补控制缺陷,但其中并未说明确保广泛落实行动计划和确保追责的任何机制。

94. 在“团结”项目行动计划方面,审计委员会还注意到,2020年将出台一项有关静态数据或传输中数据加密的具体措施。

95. 根据关于加密控制的信通技术程序文件,对于可能暂时需要在包括移动设备在内的安全程度较低的环境中存储或使用(静态数据加密),或通过互联网或电子邮件等安全程度较低的通信渠道传输(传输中数据的加密)的联合国敏感数据,必须使用加密控制。

96. 审计委员会建议行政当局继续实施网络安全行动计划,保护“团结”系统安全,并建立确保广泛落实计划和确保问责的机制。

97. 行政当局接受了这项建议。

### B. 灾后恢复计划

98. 信通技术灾后恢复计划规定了旨在在发生紧急情况、系统故障或灾难时维持或恢复信通技术业务(可能是在另一地点)的各项程序。灾后恢复计划文件确定了恢复时间和恢复点目标、灾后恢复战略、发生灾难时需要恢复的基本信通技术资产和服务,以及故障切换流程和程序的执行说明。

99. 根据联合国的灾后恢复规划信通技术程序,信通技术服务提供方必须定期(至少每年一次)测试和(或)演练信通技术灾后恢复计划,以确定计划的有效性和本组织执行计划的准备就绪状态。

100. 审计委员会获悉,已经制定了一项全面的灾后恢复计划,规定了明确的作用和责任。2020年10月31日灾后恢复演习期间对灾后恢复计划进行了测试,将“团结”项目主站点切换至灾后恢复站点,为期一周。“团结”项目各项业务在故障切换站点成功运行了一周,此后,“团结”系统于2020年11月7日切回主站点。

101. 审计委员会注意到,在灾后恢复演习中,故障切换演习的实际恢复时间为18小时15分钟,故障恢复演习的实际恢复时间为15小时38分钟。两项演习均未达到8小时的恢复时间目标。

102. 行政当局承认没有达标，表示信息和通信技术厅正在牵头寻找解决办法，以缩小查明的差距。这项工作于 2020 年 12 月开始，仍在进行中。

103. 审计委员会还注意到，上一次灾后恢复演习是在 2017 年进行的。行政当局解释说，此后没有进行演习的主要原因是即将开展硬件升级项目。在旧有硬件堆栈上进行演习不会产生任何有价值的指标或经验教训。不过，虽然没有举行实际的灾后恢复演习，但以桌面演习形式演练了整个过程。

104. 审计委员会认为，充分开展灾后恢复演习可确保在服务中断时迅速有效地继续提供关键信通技术服务。

105. 审计委员会建议行政当局定期进行灾后恢复测试，并在新版灾后恢复计划中纳入经验教训和纠正措施。

106. 行政当局接受了这项建议。

## 五. 应用程序控制

### A. 程序控制

#### 火器和弹药采购的低价值购置程序控制

107. 《联合国采购手册》规定，低价值购置这种招标方式不能用于采购火器弹药，无论其价值如何。

108. 审计委员会注意到，2018 年至 2020 年，共有 51 份订购单按低价值购置程序采购火器弹药，总价值为 106 848 美元。这 51 份订购单中有 9 份是在 2020 年订购了 448 件火器和弹药，价值 27 141 美元。

109. 审计委员会获悉，自 2013 年“团结”项目基础部分实施以来，一直实行验证控制，限制创建超过 10 000 美元阈值的低价值购置订单的能力。当创建的低价购置订单超过 10 000 美元阈值时，“团结”系统会阻止交易。但是，价值低于阈值的订购单即使选择的是火器和弹药产品类别，也能创建并进行处理而不会受到任何进一步的验证控制。

110. 审计委员会认为，出现利用低价值购置订单采购火器弹药的违规行为表明，有必要改进“团结”系统中火器弹药采购的选择验证控制。审计委员会还认为，准确采用火器弹药采购方法对采购职能至关重要。

111. 审计委员会建议行政当局采取步骤加强验证控制，限制利用低价值购置程序采购火器和弹药的能力。

112. 行政当局接受了这项建议。

#### 不同休假配额的负结余

113. 《工作人员条例和细则》(ST/SGB/2018/1/Rev.1)和相关行政指示规定了包括年假、回籍假和病假等各种休假在内的应享权利的管理政策。

114. 审计委员会分析了“团结”系统中 2020 年 4 月 1 日至 2021 年 3 月 5 日期间国际工作人员的缺勤配额报告，注意到有 521 例个案出现负结余，这表明休假配额验证未正常运作。表 1 按休假类型汇总了负结余情况。

表 1  
假期结余为负数的个案

休假类型	额定假结余为 负数的个案数目
年假	215
补偿假	76
压缩工作天数正常休息日	2
浮动假日	6
回籍假积分	147
陪产假	7
全薪病假	20
半薪病假	1
无证明病假	47
<b>共计</b>	<b>521</b>

资料来源：“团结”系统数据审计分析。

115. 行政当局说，根据业务需要并为实现最佳劳动力供应规划，“团结”系统的配置设定允许年假负结余和回籍假负结余。工作人员在提出请求时可能还没有足够的假期，但是他们在开始休假时应已有积存年假天数。此外，如果在休假周期结束时存在负结余，则负余额将结转到下一个休假周期。“团结”系统存在一个缺陷，即允许其他类型的休假出现负结余。这一问题是通过提出变更要求来处理的，问题的解决方案正在开发中。

116. 审计委员会在关于“团结”系统的第七次年度进展报告(A/73/169)中披露了休假负结余的调查结果。在本次审计期间，审计委员会证实，这种情况仍然存在，休假配额验证未正确运作。

117. 审计委员会重申以往的建议，即行政当局应对审计委员会查明的各类额定假负结余作出分析，并酌情通过提出变更要求，对“团结”系统人力资本管理模块作出纠正。

## B. 用户访问权限配置

118. 有两份关键文件对“团结”系统角色管理很重要。第一份文件是“团结”系统角色指南，详细概述管理向用户分配“团结”系统角色的每个事务性角色。该指南以绘图方式列出了所有角色和角色分配限制或期限以及培训要求、授权要求和关于职责分离的冲突方面的相关导则。第二份文件是安保联络干事工作簿，支持安保联络干事填写“团结”系统用户登记表，并对最终用户从各自办公室访

问“团结”系统进行管理。工作簿包括可用“团结”系统角色和具体角色职责分离违规做法清单(即不应分配给同一最终用户的角色)。此外还包含角色是否需要授权的详细信息。

119. 审计委员会注意到,“团结”系统的角色权限配置是通过用户访问权限配置工具进行的。安保联络干事利用工作簿以一种易于理解的格式审查信息,并将其作为使用该工具提供访问权限的指南。工作人员使用“团结”系统角色指南了解每个角色履行的职能。

120. 审计委员会对比了“团结”系统角色指南和安保联络干事工作簿最新版本中与授权和分离职责有关的配置和说明,以及用户访问权限配置工具中的说明,注意到这两个文件中有7个角色在授权所需角色的绘图说明方面存在不同。审计委员会还注意到,有4个角色在职责分离方面有不同的绘图说明。

121. 行政当局解释说,安保联络干事工作簿和“团结”系统角色指南之间可能有差异,并认识到工作簿和角色指南的管理和更新方式存在差距。然而,通行的记录系统是用户访问权限配置工具中授权要求和职责分离的实际配置。

122. 审计委员会认为,明确界定角色权限配置和授权对于确保适当履行职责至关重要。用户访问权限配置工具和这两个“团结”系统文件应该相辅相成。规定不一致,要求不断变化,会造成不确定性,阻碍适当配置角色权限。此外,用户访问权限配置工具和这两份概述“团结”系统角色授权要求和职责分离的文件之间存在差异,可能会妨碍适当的角色权限配置。

123. 审计委员会建议行政当局确定一个组织单位和程序,负责确保“团结”系统角色指南、安保联络干事工作簿和用户访问权限配置是最新的并完全相互补充。

124. 审计委员会还建议行政当局履行对角色权限配置的监督职能,包括监测职责分离情况和报告例外情况。

125. 行政当局接受了这项建议。

## C. 授权

126. “团结”系统角色指南和安保联络干事工作簿列出了所有角色,并为需要授权的角色提供了详细信息。

127. 审计委员会从“团结”系统中审查了担任“团结”系统角色的工作人员名单,从授权门户网站审查了拥有授权的工作人员名单,并注意到在132例个案中,担任某些角色的用户没有按照“团结”系统角色指南和安保联络干事工作簿的要求获得相关权限。

128. 行政当局解释说,行政当局已经在2021年2月、3月和4月联系了与这132例个案有关的所有实体,并作为行政当局季度授权监测工作的一部分,要求这些实体发布新的授权或撤销有关的“团结”系统角色。

129. 审计委员会建议行政当局与业务所有人协调,加强对授权的定期监测,防止在没有适当授权的情况下授予“团结”系统角色。



130. 行政当局接受了这项建议，并将与各业务部门合作，加强内部控制，包括精简安保联络干事工作簿和“团结”系统角色指南，防止在没有适当授权的情况下授予“团结”系统角色。行政当局还将制定措施，解决定期授权监测中发现的问题。

## 六. 支持功能

### A. 报告和分析

131. 秘书长在第十二次进展情况报告中指出，报告是将数据组织成信息摘要以满足各种业务需求的过程，并采用交互式看板进行可视化分析。分析报告计划不仅包含内部数据来源，还包含关键的外部数据来源。企业资源规划解决方案司将采用新的工具，利用实时信息为决策提供这种分析报告。将利用“团结”系统和其他内部和外部系统的丰富数据，为会员国设计和提供共同数据模型和定制的可可视化呈现。重点按照秘书长发布的数据战略成果加强“团结”系统，并加强为客户和利益攸关方提供的以数据为导向的服务。

132. 秘书长在第十一次进展情况报告中指出，已建立更新的治理模式，用于收集需求和构建、验证、核证可再次使用的数据模型。这些经核证可再次使用的数据模型将以“联合国业务情报经核证层”的名称在整个组织中推出以供使用。

133. 审计委员会获悉，作为企业资源规划解决方案司 2021 年年度工作计划的一部分，已将 Inspira 的数据源纳入经核证的数据模型。此外，2021 年将引入联合国开发计划署和军警能力管理解决方案工作人员名单的数据源，作为供会员国使用的看板的一部分。截至 2021 年 3 月 31 日，联合国业务情报经核证层中有 168 份分析报告可用于报告和分析。促进“SAP 分析云”实施的项目计划将使本组织能够进行复杂的分析并增强可视化。

134. 审计委员会注意到，在编制业务情报经核证层的分析报告时，需要提供必要的文件，包括业务要求文件、技术要求文件、测试文件、数据字典、技术文件和工作辅助工具。然而，上述 168 份分析报告中有 141 份报告缺少至少一个文件，其中，28 份分析报告缺少业务要求文件，26 份分析报告缺少技术要求文件，135 份分析报告缺少测试文件，85 份分析报告缺少数据字典，15 份分析报告缺少技术文件，1 份分析报告缺少工作辅助工具。

135. 审计委员会感到关切的是，这些文件是记录和跟踪分析报告编写过程必要的文件，如果没有这些文件，就不可能确认分析报告是否“已核证”，也不可能为今后分析报告的更新提供参考。

136. 审计委员会建议行政当局确保作为联合国业务情报流程的一部分，编制业务情报经核证层新内容所需的所有必要文件，并追溯填补技术文件空白，供今后更新时参阅。

137. 行政当局接受了这项建议，并表示，考虑到尚未完成的文件记录工作，有必要审查追溯和事后记录一切与根据使用情况进行清理这二者哪一个更有价值。目前正在进行这项审查，并将按照业务所有人的要求追溯填补文件空白。



## B. 生产支持

138. 秘书长在第十二次进展情况报告中指出，“团结”系统的生产支持分为4级，依靠的是加强当地流程专家的作用。0级非正式地解决问题，通过当地流程专家、同业交流群和其他资源在本地进行。第一级由和平行动当地信息技术服务台和信息通信技术厅 Unite 服务台组成。维持和平特派团还得到“团结”系统支持中心提供的第二 a 级支持，但人力资源不在其列。第二 a 级和 Unite 服务台都上交到第二 b 级，联合国总部每个业务领域利用 iNeed 分别管理第二 b 级。第三级支持通过企业资源规划解决方案司提供。秘书长还表示，根据管理改革原则，必须整合和协调第一级和第二 a 级生产支持，以确保向秘书处所有实体提供相互一致的咨询意见。第二 b 级引起了很多不满，原因是没有根据上交到第二 b 级的工单数量和复杂程度建立专门能力，以向最终用户提供及时支持并解决问题。

139. 审计委员会获悉，第一级解决率指第一级处理完毕的事件数与所有层级(0级除外)处理完毕的事件总数之比。与2019年的68%相比，2020年的第一级解决率大幅降至55%。2020年收到的事件数量大幅减至11 199起，而2019年为17 239起。

140. 行政当局解释说，0级是一个广泛的支持生态系统，有助于在事件录入系统之前提供未追踪或未记录的支持。事件减少是因为用户使用“团结”系统的经验增加，因此提出的事件复杂程度更高，从而增加了较高层级生产支持的负担。

141. 审计委员会注意到，服务申请总数包括事件和服务请求，但在计算第一级解决率时却不包括第一级处理完毕的服务请求。第一级没有规定第一级解决率，其他各层级也没有相应规定指标。此外，没有针对生产支持系统收到的所有服务申请规定总体解决率。

142. 此外，审计委员会获悉，目前的生产支持模式遵循“团结”系统生产支持程序标准版本6.0，目前没有具体计划合并和协调生产支持系统的第一级和第二 a 级。

143. 然而审计委员会注意到，“团结”系统生产支持程序标准版本6.0于2019年2月6日发布，有些规则不符合目前的生产支持模式业务流程。

144. 审计委员会认为，第一级解决率的大幅下降意味着，第一级没有解决的事件将上交到第二 b 级或更高层级，而处理更复杂服务申请的第二 b 级无法快速向最终用户提供支持和解决办法，可能会使情况变得更糟。根本问题是，缺少衡量各个层级和所有层级服务申请处理情况的基线。这可能导致无法评估不同层级以及整个生产支持的业绩，因此无法在不同层级中合理分配资源。此外，程序更新迟缓可能会削弱生产支持的透明度和效率。

145. 审计委员会建议行政当局制定详细计划，确定依据服务申请(而不仅仅是事件)计算的规定第一级解决率和所有已收到服务申请的规定总体解决率，以评估生产支持的业绩并向不同层级分配资源。

146. 审计委员会还建议行政当局评价第一级与第二 a 级的整合与协调情况，并根据评价结果编制有时限的实施计划。

147. 行政当局接受了这些建议，并表示，如果第一级与第二 a 级整合与协调评价结果表明有必要的话，他们将编制实施计划。

### C. 持续改进和变更管理

148. 秘书长在第十二次进展情况报告中指出，“团结”系统的持续改进是通过一个设定的变更控制机制来记录、评价、处理和实施的。该机制包括 SAP 跟踪工具 (ChaRM 和需求管理解决方案) 和相应的流程。这一过程建立起基线，对照该基线监测和报告实现的效益。

149. 审计委员会获悉，已经引入持续改进监测方案，秘书长的第九次进展情况报告对该方案作了介绍，其中对某些 SAP 工作流程进行了监测。该监测方案在秘书长第十次和第十一次进展情况报告所述期间持续运行。

150. 审计委员会在其关于“团结”系统实施情况的第九次报告(A/75/159)中强调，应为持续改进监测方案建立明确的治理结构，明确界定职责。

151. 审计委员会注意到，2020 年没有监测和报告“团结”系统的主要工作流程，特别是最近部署的“团结”项目扩展部分二期的增强系统功能。

152. 行政当局解释说，由于主流化、角色和职责重组，以及最近于 2020 年将“团结”系统业务情报平台升级为 SAP 分析云，出现了许多变更。持续改进监测方案缺乏具体的治理结构，因此没有指派团队运行这一监测方案。

153. 审计委员会感到关切的是，没有定期监测和报告，就无法查明和改进关键工作流程的低效率情况，特别是对于最近在“团结”项目扩展部分二期部署的增强系统功能而言。因此，无法持续监测或报告实现的效益和“团结”系统的关键业绩。

154. 审计委员会重申其建议，即行政当局为持续改进监测方案建立明确的治理结构，为此明确界定职责，并继续努力确定关键业务流程并将其纳入方案。

155. 行政当局接受了这项建议。

### D. 培训

156. 大会在第 73/279 A 号决议中重申有效和高质量的培训对于顺利实施“团结”项目的重要性，请秘书长继续确保高级管理人员在各自工作单位以全面和持续的方式开展培训和能力发展工作，并确保所有用户在该项目的任何功能部署之前都经过适当培训。

157. 秘书长在第十二次进展情况报告中指出，作为主流化的一部分，“团结”系统培训将转入业务支助部能力发展和业务培训处。该处在制定各领域的总体培训战略时将得到各业务领域的支持，并提供相关专题的专门知识，促进能力建设和培训工作。随着 2018 年 9 月在线学习门户网站的推出，“团结”系统培训的重点转向持续的、自定进度的学习办法，学员可方便地访问 iLearn “团结”系统平台的模块化在线课程。iLearn “团结”系统平台还利用类似于社交媒体平台的专题学习论坛促进同伴间学习。正在开展一项与课程学习目标挂钩、针对具体内容的后续调查，以衡量持续培训的有效性。将按照 iLearn “团结”系统平台中更先进

的“团结”项目扩展部分二期课程设计“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期的综合在线和混合培训课程，并且，如以前在秘书长第十次进展情况报告中所述，“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期的现有培训材料将逐步转换并迁移到 iLearn “团结”系统平台。能力发展和业务培训处已经启动今后所有“团结”系统人力资源培训的设计工作。目前在 iLearn “团结”系统平台上发布的“团结”项目扩展部分二期培训内容也将进行维护和更新，以纳入增强的系统功能。

158. 审计委员会获悉，已经部署后续调查，在 iLearn “团结”系统平台课程结束三个月后自动发送给学员，并计划在 2021 年开展评价工作，评估学员对调查的答复。2020 年，“团结”系统各种课程的注册人数为 30 764 人，其中，现场课堂课程 517 人，自定进度学习课程 29 752 人，虚拟教室课程 495 人。

#### 用户采用 iLearn 论坛作为社交媒体平台

159. 审计委员会获悉，iLearn “团结”系统平台的学习论坛是一个促进社会学习的工具，使全球各地工作地点的学员可以在同伴之间交流意见和提出问题。学习论坛的使用不是强制性的，而是供学员使用的完全自选的额外资源。用户还可以通过其他渠道提出疑问，行政当局对这些论坛进行定期监测。

160. 然而审计委员会注意到，截至 2021 年 3 月 30 日，iLearn “团结”系统平台上有 15 个专题论坛，占专题总数的 53%，其中 8 个论坛没有专题。7 个论坛包含 21 个专题，自 2018 年 9 月以来只收到了 70 个答复，反映出学习论坛的用户采用率较低。此外，相关论坛上用户提出的一些问题没有收到答复，等待时间长达 2 年。

161. 审计委员会认为，虽然学习论坛作为 iLearn “团结”系统平台培训的社交媒体平台，其使用并非强制性，但行政当局作为业务所有人，有责任关注用户在论坛上提出的长期未得到答复的问题，使这些论坛对用户更具吸引力，并使这些论坛作为学员的额外资源得到更好的利用。用户采用率低，限制了实现这些论坛的原有目的。

162. 审计委员会建议行政当局对用户采用 iLearn 论坛的情况进行调查，并评价这一培训资源的使用情况。

#### “团结”项目扩展部分二期培训材料

163. 审计委员会获悉，随着“团结”系统解决方案通过持续改进而演变，目前在 iLearn “团结”系统平台上发布的相关“团结”项目扩展部分二期培训内容自然也需要更新。各培训小组的工作计划将列入与更新培训材料有关的任务。

164. 审计委员会注意到，截至 2020 年 12 月 31 日，iLearn “团结”系统平台上发布了涉及 8 个主题领域的 97 门关于“团结”项目扩展部分二期的课程。2020 年发布了 61 门课程，其中 27 门课程是对往年开发的课程的更新。尽管在 2020 年底之前进一步部署了“团结”项目扩展部分二期，但 iLearn “团结”系统平台仍然没有与某些增强系统功能有关的课程，例如与战略规划、预算编制和业绩管理、会议和活动管理以及供应链管理有关的课程。

165. 审计委员会认为, 由于缺乏针对“团结”项目扩展部分二期的全面培训计划, 也没有在 iLearn “团结”系统平台举办“团结”项目扩展部分二期培训课程的时间表, 故没有向各培训小组说明有时限的可交付成果和课程总数, 这可能会影响所有“团结”项目扩展部分二期培训课程的完整及时交付。

166. 行政当局表示, 目前正在对企业学习管理系统的不同平台进行评估。因此, 不能假设今后 iLearn “团结”系统平台上会有“团结”项目扩展部分二期所有的培训材料。

167. 审计委员会建议行政当局为“团结”项目扩展部分二期的所有功能编制一份全面的培训计划, 并尽可能在一个中心地点存放所有“团结”项目扩展部分二期培训材料。

#### 整合“团结”系统培训资源

168. 审计委员会注意到, “团结”系统培训课程由不同的技术开发, 分散在 3 个不同的平台上, 包括 Inspira 学习管理系统、iLearn “团结”系统平台和联合国系统职员学院蓝线平台。2021 年 2 月 19 日, 蓝线平台推出“团结”系统人力资源培训(人力资源伙伴电子认证)。除入门课程外, 在 2021 年底之前还将提供 11 个模块。审计委员会注意到, 在审计委员会进行审计时, 只有 85 名学员和 1 名辅导员报名参加这门课程。

169. 行政当局解释说, 由于 iLearn “团结”系统平台的限制, 职员学院开发和举办了电子学习形式的新的在线课程。目前在对 iLearn “团结”系统平台和职员学院蓝线平台进行评估, 以满足秘书处在借助于计算机的培训方面日益增长的需求。该全面试点项目由管理战略、政策和合规部和业务支助部建议实施, 并于 2021 年 2 月获得技术指导委员会认可。

170. 审计委员会认为, 考虑到秘书长提议的将“团结”系统培训课程从 Inspira 学习管理系统转换并迁移到 iLearn “团结”系统平台的请求, 有必要全面评估培训资源和用户的培训需求, 以便更有效地整合和利用目前分散在 3 个不同平台上的培训资源。

171. 审计委员会建议行政当局对培训资源和“团结”系统用户的培训需求进行整体评估, 并为整合目前在不同平台上的“团结”系统培训资源制定一项全面计划。

172. 行政当局接受了审计委员会关于培训的 3 项建议, 同时表示, 将在上文提到的后续调查中增加一个关于 iLearn 论坛使用情况的问题。目前正在对不同学习管理平台的可行性、成本和效益进行评估, 同时为不同的用户和学员开发单一进入点。正在制定的未来五年“团结”系统学习战略将考虑使用 iLearn 论坛和整合“团结”系统的培训资源。

## 七. “团结”项目业务论证

### A. 实现效益

173. 审计委员会在关于企业资源规划系统实施情况的第七次进展报告(A/73/169)中, 赞赏流程责任人努力确定业务流程, 为年复一年地实现数量效益打下基础, 并建议行政当局制订“团结”系统效益实现计划, 强调基于“团结”系统的业务流程带来的改进, 并对这些流程进行监测, 以进一步实现效益。2019年, 审计委员会在第八次报告(A/74/153)中建议, 作为优先事项, 最终确定、批准和通过“团结”系统效益实现计划, 并建议负责的部门开始着手衡量已经实施的所有项目阶段的效益实现情况。2019年确定“团结”系统效益指定责任人为管理战略、政策和合规部业务转型和问责司。“团结”系统效益实现计划于2018年起草, 并于2019年根据同年6月发布的效益管理框架进行了更新。2020年, 最终确定效益实现计划(见 A/75/386)。

174. 效益管理框架(2019年6月版本2.5)指出, 通过项目层面端到端效益管理周期, 效益管理包括识别、计划、跟踪、实现和确认效益的生命周期管理。根据部署“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期后获得的经验, 并按照审计委员会在其报告(见 A/70/158 和 A/71/180)中的建议, 在流程责任人在各自领域采取自下而上的方式的基础上, 对数量效益目标进行了修订。

175. 效益实现计划通过“团结”系统变更委员会和效益工作组“制定了从2020年开始实现效益的方法”, 该工作组由业务转型和问责司内部专用资源提供支持。变更委员会于2020年5月成立, 工作组于2021年3月成立。秘书长第九次和第十二次进展情况报告都按职能支柱对“团结”系统已实现的一些关键改进作了概述, 并按职能领域介绍了质量和数量效益。根据2020年“团结”系统效益框架, 变更委员会的职能小组(即业务所有人代表)包括财务、人力资源、不动产和资产管理、供应链和采购、差旅。

176. 行政当局表示, 如在管理改革框架中一样, 新的效益将划分为14个类别, 即增加透明度、跨支柱合作、整体支柱办法、组织职能、性别均等、简化、能力、连贯/协调、效力、效率、赋予管理人员权力、授权、问责和一致性。

177. 审计委员会注意到, 最近4年里, 只有秘书长的第九次和第十二次进展情况报告介绍了数量效益。唯一的区别是在第十二次进展情况报告中删除了2020-2021年的数字, 金额为3 360万美元。秘书长第十二次进展情况报告中没有关于数量效益的其他最新数字。

178. 行政当局解释说, 由于管理改革、和平与安全改革等改革的组织性实施工作的重叠, 不可能再在2018-19年经常预算期和2019/20年维持和平预算周期将这些效益视为“团结”系统所特有。

179. 审计委员会还注意到报告了共计减少6 430万美元, 这在2018-2019年两年期拟议方案预算中已经确定(在秘书长第九次和第十二次进展情况报告中均作为“团结”系统数量效益表的脚注显示)。过去几年的效益直接更新为共计净减6 430

万美元，来源为人力资源、财务、中央支助服务、供应链/采购/后勤以及技术和数据管理这 5 个职能支柱，但该数额无法再回溯细分为 5 个支柱。

180. 审计委员会认为，不更新数量效益，将使本组织面临低效维护“团结”系统业务绩效记录一致性、准确性和完整性的风险。及时更新过去几年的实际效益将有助于更现实地估计“团结”系统的总效益。需将重点转向及时更新记录、跟踪和报告从持续改进方案和“团结”项目扩展部分二期解决方案开发中获得的新的不同的效益，并为整个效益实现过程提供充分的信息和文件记录。审计委员会认识到，今后所有数量效益将通过预算文件提交，并由业务转型和问责司主导的协调机制记录。

181. 行政当局表示，已将重点转向及时更新记录、跟踪和报告新的不同的效益，然而在审计期间，没有向审计委员会提供任何文件来证明这一点。

182. 审计委员会建议行政当局在下次进展情况报告中反映最新的数量效益。

183. 行政当局接受了这项建议。

## B. 总体拥有成本

184. 总体拥有成本是对整个机构范围内信息技术或其他成本所作的长期、全面评估。就信息技术而言，总体拥有成本包括硬件和软件的购置、管理和支助、通信、最终用户费用和停机时的机会成本、提供培训和其他生产力损失。

185. 在秘书长的第十一次进展情况报告中，项目总体拥有成本估计数从 2018 年的 14.14 亿美元向上调整为 2019 年的 14.29 亿美元(A/73/389，表 1；A/74/478，表 2)。在秘书长的第十二次进展情况报告中，总体拥有成本估计数从 2019 年的 14.29 亿美元增加到 2020 年的 14.79 亿美元(A/74/478，表 2；A/75/386，表 2)。关于 2008-2030 年期间总体拥有成本估计数，审计委员会注意到，总体拥有成本在持续增加。详见表 2。

186. 秘书长在其第十二次进展情况报告中指出，自第九次进展情况报告以来，总体拥有成本的计算方法在每次迭代时都作了改进，并结合审计委员会每年提供的反馈意见，增加了一些要素，放宽了某些要素的完成时限。

187. 审计委员会注意到，行政当局在其第十二次进展情况报告中更正了审计委员会在关于联合国企业资源规划系统实施情况的第九次年度进展报告中指出的直接和间接成本不同组成部分的计算和估算错误。

188. 审计委员会注意到，行政当局对总体拥有成本的估算有所改善，但如下文表 2 所示，仍有改进的余地。

表 2  
总体拥有成本

(千美元)

成本类别	秘书长关于企业资源规划项目的 第十一次进展情况报告		秘书长关于企业资源规划项目的 第十二次进展情况报告	
	期间	数额	期间	数额
直接成本(“团结”系统)	2008-2020	566 385.6	2008-2020 2021	565 324.3 25 997.0
间接成本	2013-2019	144 150.5	2013-2020	163 548.9
	2020-2030	38 693.7	2021-2030	28 909.1
培训成本	2013-2019	83 195.1	2013-2020	88 782.5
	2020-2030 <sup>a</sup>	4 221.0	2021-2030	34 140.7
维护成本	2016-2019	79 349.1	2016-2020 <sup>b</sup> 2021	97 560.0 24 439.6
	2020-2030	513 771.0	2022-2030	450 000.0
共计	2008-2030	1 429 766.0	2008-2030	1 478 702.1

<sup>a</sup> 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第九次年度进展报告(A/75/159, 第 165 段)指出, 订正培训估计数为 2 844 万美元。

<sup>b</sup> 2016-2020 年的维护成本只算到 2020 年 7 月 31 日。

## 直接成本

189. 直接成本涉及员额费用、其他工作人员费用(一般临时人员)、咨询人和专家、工作人员差旅费(与技术有关/与“团结”项目有关)、订约承办事务、一般业务费用、用品和材料。秘书长在第十二次进展情况报告中报告, 2008-2020 年期间大会核准的“团结”项目直接费用累计供资为 5.6532 亿美元, 而大会第 75/253 A 号决议另外还核准了 2021 年所需资源 2 548 万美元。

190. 审计委员会注意到, 秘书长在其第十二次进展情况报告中表明, 2021 年有 370 万美元的所需资源用于其他支助领域。

191. 行政当局表示, 这不是为 2021 年核准的额外资金, 而是大会授权从企业资源规划资金(64ERP)结转余额中额外支出的金额, 最高可达 370 万美元。大会授权设立 2021 年由这笔资金资助的 22 个职位, 费用限额为 370 万美元。

192. 审计委员会还注意到, 第十二次进展情况报告表 2(题为“总体拥有成本(截至 2030 年估算值”)中 2008-2020 年期间 5.6532 亿美元的直接成本实际上反映的是核定预算总额, 而不是实际支出金额。

193. 行政当局表示, 第十二次进展情况报告表 4(题为“2008-2020 年累计所需资源”)中报告 2008 年至 2019 年的支出为 5.1894 亿美元, 2008-2020 年期间企业资源规划资金(64ERP)项下最终累计支出(直接成本)为 5.5468 亿美元。



## 间接成本

194. 间接成本涉及各部门为加强业务就绪状态所产生的费用，包括数据清理和扩充、用户测试和部署协调等活动。秘书长在其第十二次进展情况报告中报告，2013-2020 年期间间接成本为 1.6355 亿美元，2021-2030 年期间的费用估计数为 2 891 万美元。

195. 审计委员会认为，第十二次进展情况报告中有一套稳定的跟踪团队间接资源费用的计算方法和工具。间接费用的计算以所有流程责任人的共同标准费用为基础。

196. 审计委员会注意到，秘书长第十一次和第十二次进展情况报告对 2021-2030 年期间的估计数进行了调整。在第十二次进展情况报告中，2021-2030 年期间持续改进的间接费用预测为 2 891 万美元，而第十一次进展情况报告预测的间接费用为 2 626 万美元，这意味着十年期增加 265 万美元。

197. 行政当局表示，自 2021 年 1 月 1 日开始，持续改进流程归到企业资源规划解决方案司新建立的治理机制下。随着经验的积累，未来的估算将会有所完善。秘书长下一份进展情况报告将只进行一套额外的间接费用计算。

## 培训成本

198. 在计算“团结”系统总体拥有成本时，培训成本是用户工作人员工作时间和差旅费等因培训而产生的费用。秘书长在其第十二次进展情况报告中报告，2013-2020 年期间培训成本为 8 878 万美元；2021-2030 年期间的费用估计数为 3 414 万美元。

199. 审计委员会注意到，秘书长第十二次进展情况报告更新了培训成本估算的假设和参数。

200. 行政当局回应时表示，考虑到余下的“团结”项目扩展部分二期部署工作最迟将于 2020 年底完成，并考虑到随后的高度护理和稳定化阶段，对成本衰减模型作了下列更新：

(a) 由于在 2019 年 8 月至 2020 年 7 月期间没有提供采用混合学习法的培训课程，故取消了这种培训类型；

(b) 预计到 2021 年第二季度，该项目的培训人数将达到顶峰。因此，从 2021 年第三季度开始，随着企业资源规划解决方案司的重点继续转向增强和持续改进，预计培训需求将开始减少，特别是考虑到用户将变得成熟；

(c) 衰减模型试图通过衰减率的提高来显示成本的稳步下降，假设教员执教的培训稳步减少 20%，同时借助于计算机的培训也相应减少，并进行计算，从而得出 2022-2030 年期间更现实的假设；

(d) 根据 2019 年 8 月 1 日至 2020 年 7 月 31 日与培训有关的实际差旅成本，保守估计 2020 年 8 月至 2021 年 7 月期间的差旅费用为 15 000 美元(用于特派团/工作地点内与培训有关的差旅)。随后的 2021 年 8 月至 2022 年 7 月期间也是如



此，考虑到教员执教培训减少 20%。2022 年的估计数采用了同样的方法，除了初始数字 150 032 美元是基于大流行前的差旅水平。

201. 审计委员会注意到，在变更费用估算后，第十一次进展情况报告中 2020-2030 年期间的培训费用从 422 万美元修订为 2 844 万美元，而第十二次进展情况报告中 2021-2030 年培训费用估计数比第十一次进展情况报告增加了 570 万美元，增加近 20%。

### 维护成本

202. 秘书长在其第十二次进展情况报告中报告，2016-2020 年期间的维护成本为 9 756 万美元；2021 年的维护费用估计为 2 444 万美元，2022-2030 年期间的维护费用估计为 4.5 亿美元。

203. 审计委员会注意到，在最近 3 份报告中，维护费用的估算方法发生了变化。秘书长在其第十次进展情况报告中报告，2020-2030 年期间的维护费用预计为 5.28 亿美元。这是根据“团结”系统年度维护费用估计数 4 800 万美元估算的，其中 3 200 万美元用于维护活动，其余 1 600 万美元用于“团结”项目办公室的实施后主流化工作。秘书长在其第十一次进展情况报告中报告，2020-2030 年期间的维护费用预计为 5.1377 亿美元。这一估计数是基于 2020 年预计预算 3 087 万美元得出的，并进一步按 8% 的比率推算出 2021-2030 年期间的数额。秘书长在其第十二次进展情况报告中报告，2022-2030 年期间的维护费用预计为 4.5 亿美元。2022 年以后的维护费用，估计企业资源规划解决方案司每年约为 2 500 万美元，信息和通信技术厅每年约为 2 500 万美元。

204. 审计委员会注意到，自 2018 年以来，维护费用的估算方法发生了变化。2022-2030 年期间每年的估算模式存在波动，其依据是每年等额或年增长 8%，而不是基于详细费用类别。

205. 审计委员会感到关切的是，不使用详细数据进行估算，会造成维护费用预测不一致和不准确的风险。

206. 审计委员会建议行政当局在下一次进展情况报告中更新维护费用估计数，并提供更详细的费用信息。

207. 行政当局接受了这项建议，并表示，信息和通信技术厅将与企业资源规划解决方案司协调，主导为秘书长第十三次进展情况报告提供 2022 年至 2030 年“团结”系统维护费用数据的工作。

## 八. 主流化计划

208. 大会第 73/279 号决议请秘书长提供将“团结”项目团队纳入秘书处主流的详细计划，包括确保“团结”项目可持续业务模式的措施。

209. 秘书长在其第十二次进展情况报告中表示，在 2020 年底，当“团结”系统不再是一个项目时，必须将其完全纳入秘书处的主流，并采用可持续的业务模式，

确保该解决方案始终胜任其职，大会批准它所基于的业务论证继续成立。报告概述了主流化计划。主流化计划包括治理模式、将业务需求转变为解决方案、总体拥有成本和实现效益。

210. 审计委员会注意到，缺乏与主流化计划有关的可衡量指标，以便在考虑到稳定化活动、工作量和能力发展的情况下，有效评估资源需求。

211. 审计委员会认为，考虑到稳定化涉及的复杂性，包括但不限于功能的多样性、对技术工具灵活性的需要、用户需求的复杂性，由于缺乏量化指标，很难确定具体的资源限制和项目出现问题的原因。此外，考虑到主流化计划实施工作面临环境的严峻性、所涉流程的复杂性以及部署时限的紧迫性等问题，建立具有关键路径、详细任务进度和监测机制的可衡量指标是有益的。

212. 审计委员会建议行政当局建立具体指标，监测主流化计划实施工作的进展情况。

213. 行政当局接受了这项建议。

## 九. 鸣谢

214. 审计委员会谨对主管管理战略、政策和合规事务副秘书长、主管业务支助事务副秘书长和企业资源规划解决方案司司长及其工作人员向审计委员会工作人员提供的合作和援助表示感谢。

审计委员会主席

智利共和国主计长

豪尔赫·贝穆德斯(签名)

(审计组长)

中华人民共和国审计长

侯凯(签名)

德国联邦审计院院长

凯·舍勒(签名)

## 附件

## 截至 2019 年 12 月 31 日终了年度各项建议的执行情况

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
1	2012	A/68/151, 第 16 段	审计委员会建议行政当局在每个业务领域内均设计、传播和落实一项计划,以利用企业资源规划系统的最新综合数据所带来的确定效益,包括说明行政当局打算如何实现信息改善的定性和量化效益	正如秘书长第十二次进度报告所言,“团结”项目效益实现计划已经定稿。之后,该计划于 2020 年 12 月 9 日提交给“团结”项目指导委员会,委员会接受了计划	鉴于没有提交来自企业资源规划系统的综合数据,审计委员会认为这项建议正在执行		X		
2	2012	A/68/151, 第 26 段	审计委员会建议行政当局设计一种可靠的方法,明确界定: (a) 每个业务单位在时间、费用和质量方面的业务表现的当前状况; (b) 企业资源规划系统实施后实现的未来业绩水平; (c) 实现未来业绩目标的方法和投资; (d) 如何计量和报告实现的效益	正如秘书长第十二次进度报告所言,“团结”项目效益实现计划已经定稿。之后,该计划于 2020 年 12 月 9 日提交给“团结”项目指导委员会,委员会接受了计划	未提出企业资源规划系统实施后有待实现的未来业绩水平。因此审计委员会认为这项建议正在执行。		X		
3	2015	A/71/180, 摘要, 第 23(c)段	审计委员会建议行政当局确保支持业务单位采用新制定的方法,以查明并实现改进工作方式带来的效益;支持内容应该包括提供获得改进业务的技能和能力的机会,以及让业务领域承担交付预期效益的责任	正如秘书长第十二次进度报告所言,“团结”项目效益实现计划已经定稿。之后,该计划于 2020 年 12 月 9 日提交给“团结”项目指导委员会,委员会接受了计划	鉴于未提供获得改进业务的技能和能力的机会,因此审计委员会认为这项建议正在执行		X		
4	2015	A/71/180, 摘要, 第 23(e)段	审计委员会建议信息和通信技术厅和流程所有人制订详细的	主流化计划已于 2020 年 7 月 29 日提交给“团结”项目指导委员会供反馈和讨论。正如秘	鉴于已采取的行动,审计委员会认为这项建议已执行	X			

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
			主流化计划，请大会第七十一届会议核准所需资金	书长第十二次进度报告所言，主流化计划之后定稿，行政和预算问题咨询委员会核准了这项计划，设立了企业资源规划解决方案司，并提供了相关资金					
5	2016	A/72/157， 第 71 段	审计委员会还建议，更新的效益实现计划经大会核准后作为基线固定下来，用于监测利用“团结”项目所产生的未来效益实现情况	正如秘书长第十二次进度报告所言，效益实现计划已经定稿。之后，该计划于 2020 年 12 月 9 日提交给“团结”项目指导委员会，委员会接受了计划	鉴于没有提供用于监测未来效益实现情况的基线，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
6	2016	A/72/157， 第 80 段	审计委员会建议，应迅速分析电子采购试验的结果，在对所有适用项目实行电子招标时考虑到这些结果	2019 年启动了实施电子招标解决方案(SAP Ariba)的项目。使用两份招标文件进行了一次试点	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议已执行	X			
7	2017	A/73/169， 第 38 段	审计委员会建议： (a) 行政当局应制订一个“团结”系统实现效益计划，把重点放在改进基于“团结”系统的业务流程，对这些流程进行监测，以藉此进一步实现效益； (b) 行政当局应继续进行充分的文件记载，以便计算量化数字，促进实现效益； (c) 行政当局应指定一个协调司/单位，作为实现效益的主要流程所有人，负责  (一) 监测实现效益流程， (二) 让不同司/单位的利益攸关方参与，	正如秘书长第十二次进度报告所言，效益实现计划已定稿。之后，该计划于 2020 年 12 月 9 日提交“团结”项目指导委员会，委员会接受了计划	没有提供文件记录显示为促进实现效益而计量了量化数字。审计委员会认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
			(三) 持续监测						
8	2017	A/73/169, 第 57 段	审计委员会建议行政当局及时完成清理工作, 以利于年度考勤核证工作	已制定解决“团结”系统内额定无证明病假负结余问题的办法, 正在开展测试。此外还向有关单位分发了指导文件, 就如何清理任何负结余提供明确指示	审计委员会认为这项建议正在执行		X		
9	2017	A/73/169, 第 61 段	审计委员会建议行政当局应对审计委员会查明的各类额定假负结余作出分析, 并酌情通过提出变更要求, 对“团结”系统人力资本管理模块作出纠正	目前正在处理这项建议, 行政当局计划在 5 月底之前完成修复程序的开发工作, 并在 2021 年 7 月之前将其部署到生产中	2020 年出现了休假负结余的个案。在本次审计期间, 审计委员会重申了这项建议, 并将两项建议合并为一项。因此, 审计委员会对此项建议作结案处理	X			
10	2017	A/73/169, 第 71 段	审计委员会建议对资产类别进行审查, 以确保将类似的设备划归同一资产类别	物料主数据库记录中的设置始终使用购买新物品时创建的资产主数据初始记录为通过“团结”项目购买的新物品设置资产类别。对于因手工创建记录或更改最终用户发起的记录而产生的问题, 方案规划、财务和预算厅将继续审查和加强最终用户对联合国财产的问责和管理	鉴于已采取的行动, 审计委员会认为这项建议已执行	X			
11	2017	A/73/169, 第 85 段	审计委员会建议行政当局确保安保联络干事强制执行对开通用户访问权限配置进行审查并作出适当记录, 审查频率由“团结”系统流程所有人确定	“团结”系统安保联络干事职权范围明确规定, 由安保联络干事负责履行这一职能。“团结”项目开发了安保联络干事季度访问权限验证工具和程序, 以查明应取消用户访问权限的个案。此程序后来成为每	鉴于已采取的行动, 审计委员会认为这项建议已执行	X			

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
12	2017	A/73/169, 第 86 段	审计委员会还建议行政当局采取措施, 确保终止所有离职和退休雇员继续访问“团结”系统的情况, 并制定政策, 必要时对离职雇员为满足自助要求继续拥有访问权限的情况进行监管	两个月开展一次的活动, 并更名为“安保联络干事访问权限验证”程序  这与上述 A/73/169 第 85 段有关, 该段也已完全执行	离职和退休雇员在一些情况下有“团结”系统访问权限。需要提供文件进一步证明安保联络干事访问权限验证程序的实效。因此审计委员会认为这项建议正在执行		X		
13	2017	A/73/169, 第 109 段	审计委员会建议: (a) “团结”项目流程所有人应取消已分派的相互冲突的角色; (b) “团结”项目流程所有人应在开通用户访问权限应用程序中自动设定职责分离规则; (c) 应制定标准程序, 定期审查任何已记录在案的相关业务主管推翻冲突规则的情况。应该通过定期审查来记录和控制推翻职责分离规则的能力	审计委员会已认为本建议的 (a) 和 (b) 部分已完全执行。关于 (c) 部分, 由安保联络干事进行报告是标准程序。用户访问权限配置工具还会在角色配置期间主动标记职责分离违规情况	用户访问权限配置工具与“团结”项目角色指南和安保联络干事工作簿在职责分离违规情况方面分别所起的作用仍然存在不一致之处。这些出入可能会阻碍适当的角色权限配置。审计委员会认为这项建议正在执行		X		
14	2017	A/73/169, 第 117 段	审计委员会建议, 灾后恢复演习报告中所有可执行的项目应尽早完成, 并在硬件迁移后再次开展最新灾后恢复规划的演习, 以确保“团结”系统作好灾后恢复准备	灾后恢复演习的各项可操作事项已全部完成, 2020 年第四季度进行了妥善的灾后恢复故障切换和故障后恢复, 事后还编制了一份经验教训报告。之后的年度灾后恢复演习计划在每年第四季度大会主要会期结束后举行	鉴于已采取的行动, 审计委员会认为这项建议已执行	X			

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁而不必执行
15	2017	A/73/169, 第 158 段	审计委员会建议行政当局规定一个首次请求即可解决的比率和一项在合理时限内达标的行动计划	行政当局表示, 这项建议正在执行	鉴于继续注意到类似问题, 审计委员会认为这项建议正在执行		X		
16	2017	A/73/169, 第 168 段	审计委员会建议, 那些业务上必需的变更请求或直接关系到有可能实现效益的变更请求, 只要它们不影响“团结”系统扩展部分二期项目交付成果, 就应优先加以考虑, 以确保不断改进“团结”系统	“团结”项目各治理委员会定期开会, 审查项目最新情况, 讨论风险和缓解计划。在“团结”项目指导委员会会议上介绍了新的“团结”系统变更委员会治理结构并得到核准。变更委员会确保那些业务上必需的变更请求或直接关系到有可能实现效益的变更请求得到优先考虑, 以确保不断改进“团结”系统	鉴于已采取的行动, 审计委员会认为这项建议已执行	X			
17	2017	A/73/169, 第 173 段	审计委员会建议, 将“团结”项目纳入主流的过渡计划应继续考虑到秘书长改革、扩展部分二期部署时间表和不断改进各种模块的需要可能带来的影响	秘书长第十二次进度报告介绍了主流化计划。该计划考虑到了秘书长改革、扩展部分二期部署时间表和不断改进各种模块的需要可能带来的影响	鉴于已采取的行动, 审计委员会认为这项建议已执行	X			
18	2018	A/74/153, 第 20 段	审计委员会建议治理委员会继续参与项目开发工作, 定期审查和监测与项目实施有关的关键问题, 并在指导项目完成方面发挥积极主动的领导作用	“团结”项目治理委员会在 2020 年一直定期举行会议, 以确保扩展部分二期项目可如期在 2020 年底部署。会议上审查了所有项目更新, 讨论了风险和缓解计划。“团结”项目指导委员会在 2020 年举行了 6 次会议	鉴于继续注意到类似问题, 审计委员会认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
19	2018	<a href="#">A/74/153</a> , 第 28 段	审计委员会建议行政当局拟备项目计划,清楚界定每项任务及其相互依存关系、关键路径及详细的任务时间表,并进行监测以协助按照时间表完成项目	“团结”项目管理办公室在微软项目中丰富了 2019 年和 2020 年项目计划。对 2019 年各次级项目中个别任务的追踪范围如果扩大到包括前置任务和后继任务,会变得难以管理,导致从次级项目的设计和部署中抽走资源	鉴于继续注意到类似问题,审计委员会认为这项建议正在执行		X		
20	2018	<a href="#">A/74/153</a> , 第 50 段	审计委员会建议行政当局不断审查在 2019 年 12 月 31 日前实现“团结”系统全面部署(流程方面、应用程序功能方面、实体方面及其集成设想方面)所面临的风险,并实施适当的缓解战略	“团结”项目扩展部分二期已全面部署,该项目已关闭并纳入主流。“团结”项目治理机构定期监测风险登记册。2021 年 1 月 1 日成立了企业资源规划解决方案司	鉴于继续注意到类似问题,审计委员会认为这项建议正在执行		X		
21	2018	<a href="#">A/74/153</a> , 第 51 段	审计委员会建议行政当局采取步骤,对要与“团结”系统进行集成的各个接口的影响(包括财务影响)进行评估	在与 SAP 公司就联合国购买或得到许可使用的 SAP 产品的用途和指标签订了协议后,联合国在执行协议方面一直履约,并未超出许可门槛。除了临时抽查和与 SAP 公司在用途/指标方面的交流以外,SAP 许可本身的定期检查也证实联合国完全合规	鉴于已采取的行动,审计委员会认为这项建议已执行	X			
22	2018	<a href="#">A/74/153</a> , 第 52 段	审计委员会建议行政当局审查已查明的业务就绪差距,并采取步骤及时消除这些差距	业务就绪情况作为单项部署工作的一部分来处理,并在每次部署开始前的业务就绪情况审查中进行正式评估。该项目计划于 2020 年 12 月 31 日完成并结束	鉴于审计委员会没有收到其要求提交的支持文件,因此认为这项建议正在执行		X		



序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
23	2018	A/74/153, 第 68 段	审计委员会建议行政当局采取适当步骤, 尽早填补空缺职位, 并向新征聘人员提供适当培训, 以帮助解决项目执行的复杂问题	目前, 企业资源规划的 10 个员额正处于征聘过程的不同阶段, 其中两个已进入最后阶段, 已确认将在未来几个月内入职	鉴于征聘工作正在开展, 审计委员会认为这项建议正在执行。		X		
24	2018	A/74/153, 第 69 段	审计委员会建议行政当局尽可能继续向项目团队人员提供所需能力建设支助, 以实现减少对咨询人的依赖这一目标	2017-2020 年总共征聘了 43 名 SAP 专家, 得以满足基于 SAP 的企业资源规划实施工作的所有主要技术要求。内部能力得到增加后, 能够在不影响交付的情况下逐步减少咨询人数量	鉴于行政当局中内部目前仍有重要职位空缺, 审计委员会认为这项建议正在执行		X		
25	2018	A/74/153, 第 70 段	审计委员会建议行政当局规划和安排培训, 以优化项目团队的可用时间, 并作出规划, 实现为第三级生产支助所划定的角色和未来部署角色的分离, 以缓解现有资源的压力	当前维持“团结”项目解决方案的另一个主要风险是其功能和技术复杂性日益增加, 通过不断调整征聘核心团队并调整技术培训方案, 成功缓解了这一风险	鉴于行政当局内部目前仍有重要职位空缺, 审计委员会认为这项建议正在执行		X		
26	2018	A/74/153, 第 81 段	审计委员会建议行政当局审查通过文件上传流程出具发票的业务要求, 限制应付账款的类型, 并限制这一流程的用户数量, 以确保实现“团结”系统三方匹配功能的全部效益	此变更已通过一项变更请求于 2020 年 10 月 30 日投入生产。该解决方案隐藏了应付款和应收款账户角色(FA.02 和 FA.03)以及 FM.08 中的“已张贴”单选按钮	鉴于已采取的行动, 审计委员会认为这项建议已执行	X			
27	2018	A/74/153, 第 82 段	审计委员会建议行政当局让“团结”系统自动执行主要付款建议, 并尽量减少可能需要执行临时付款建议的例外情况	用户验证测试将于 2021 年 5 月 31 日完成。新的安保角色将在 2021 年第三季度和第四季度仔细部署	鉴于行政当局告知该建议已部分执行, 审计委员会认为这项建议正在执行		X		
28	2018	A/74/153, 第 83 段	审计委员会建议行政当局审查银行详细资料的主数据, 以在	对银行文件的初步审查显示, 查出的重复项并不是真正的重复, 这意味着需要清理以不同	鉴于行政当局告知该建议已部分执行, 审计委员会因此认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
			必要时查明和纠正多个供应商共用同一银行账户的情况	名称创建的供应商的重复项。因此，目前尚未查出存在财务风险，这项任务正在进行中，直到 2021 年底完成审查					
29	2018	A/74/153， 第 84 段	审计委员会建议行政当局采取措施，尽量减少在“团结”系统-SWIFT 界面中的人工干预，以确保结构化讯息格式的无缝转移	这项变更目前正在进行质量保证检测，预计将于 2021 年 7 月部署	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，审计委员会因此认为这项建议正在执行		X		
30	2018	A/74/153， 第 113 段	审计委员会建议行政当局为已经稳定的进程确定和通过目标时间表，以实现首次请求解决，并为事件和服务申请确定总的首次请求解决率	行政当局表示，这项建议正在执行	鉴于继续注意到类似问题，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
31	2018	A/74/153， 第 114 段	审计委员会建议行政当局查明未列入持续改进监测方案的关键交易，并采取适当措施监测其业绩	行政当局表示，这项建议正在执行	鉴于继续注意到类似问题，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
32	2018	A/74/153， 第 115 段	审计委员会建议行政当局制定一项计划，将所有培训材料集中在一个共同平台上。审计委员会还建议行政当局为接下来的“团结”项目扩展部分二期功能编制和部署一份全面的培训计划和材料	行政当局正在评估“团结”系统 iLearn 和蓝线平台的各种功能，以满足组织学习需要。此外，行政当局目前正在制定“团结”系统学习战略。这项战略还会体现根据“团结”项目各个专责功能小组的需求而拟定的扩展部分二期功能培训计划	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
33	2018	A/74/153， 第 121 段	审计委员会建议，作为优先事项，最终确定“团结”项目效益实现计划，并建议负责的部门	正如秘书长第十二次进度报告所言，效益实现计划已经定稿。之后，该计划于 2020 年 12 月 9	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议已执行	X			

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
			开始着手衡量已经实施的所有项目阶段的效益实现情况	日提交给“团结”项目指导委员会，委员会接受了计划					
34	2018	A/74/153, 第 144 段	审计委员会建议，需要重新评估间接成本估计数，考虑所有流程所有人的统一标准费用，避免计算错误，并考虑持续改进的正确基线	已更正所有错误并于 2020 年向审计委员会提供了资料。秘书长第十二次进度报告进一步介绍了这些更正	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
35	2018	A/74/153, 第 145 段	审计委员会建议行政当局计算 2019-2030 年期间的培训成本，并将其纳入总体拥有成本	行政当局纳入了到 2020 年 7 月 31 日的实际培训成本和到 2030 年的预计成本。	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议已执行	X			
36	2018	A/74/153, 第 146 段	审计委员会建议行政当局编制一份涵盖截至 2030 年期间所有支出用途项下的维持费用综合估计数，以便向大会全面介绍总体拥有成本	秘书长第十二次进度报告介绍了实际维持费用。已在截至 2030 年的总体拥有成本中估算了维持费用	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
37	2018	A/74/153, 第 156 段	审计委员会建议行政当局将“团结”项目主流化计划的编制和实施列为优先事项。审计委员会还建议在计划中确定一个有力、灵活和有效的“团结”项目主流化后支助结构，并满足“团结”项目扩展部分二期稳定化、生产支助、持续改进和开发履行这些职责所需技能等需求	主流化计划已于 2020 年 7 月 29 日提交给“团结”项目指导委员会供反馈和讨论。正如秘书长第十二次进度报告所言，主流化计划之后定稿，行政和预算问题咨询委员会核准了这项计划，设立了企业资源规划解决方案司，并提供了相关资金	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
38	2019	A/75/159, 第 23 段	审计委员会再次建议治理委员会更密切和定期参与“团结”项目的实施，特别是在部署扩展部分二期次级项目和克服遵守项目时间表方面的障碍时所	“团结”项目治理委员会在 2020 年一直定期举行会议，以确保扩展部分二期项目可如期在 2020 年底部署。会议上审查了所有项目更新，讨论了风险	鉴于继续注意到类似问题，审计委员会认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
			需的改变，以便能够作出协调一致的決定来指导项目部署	和缓解计划。“团结”项目指导委员会在 2020 年举行了 6 次会议					
39	2019	<a href="#">A/75/159</a> , 第 31 段	审计委员会建议行政当局拟备项目计划，清楚界定每项任务及其相互依存关系、关键路径及详细的任务时间表，并进行监测以协助按照时间表完成项目	团结项目管理办公室在微软项目中丰富了 2019 年和 2020 年项目计划。对 2019 年各次级项目中个别任务的追踪范围如果扩大到包括前置任务和后继任务，会变得难以管理，导致从次级项目的设计和部署中抽走资源	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
40	2019	<a href="#">A/75/159</a> , 第 77 段	审计委员会建议行政当局不断审查在 2020 年 12 月 31 日之前全面部署“团结”项目的风险，并及时实施适当的缓解战略	“团结”项目扩展部分二期已全面部署，该项目已关闭并纳入主流。“团结”项目治理机构定期监测风险登记册。2021 年 1 月 1 日成立了企业资源规划解决方案司。已与业务所有人和“团结”项目指导委员会一起对所有风险进行了审查并据此采取了缓解措施，以确保如期全面部署扩展部分二期	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
41	2019	<a href="#">A/75/159</a> , 第 79 段	审计委员会建议行政当局在确定所有预期风险时就更新风险登记册，规划适当的缓解战略并监测缓解措施，将风险登记册作为风险管理的核心文件	“团结”项目扩展部分二期已全面部署，该项目已关闭并纳入主流。“团结”项目治理机构定期监测风险登记册。2021 年 1 月 1 日成立了企业资源规划解决方案司。正如 7 月 22 日向独立审计咨询委员会所介绍的那样，已与业务所有人和“团结”项目指导委员会一起对所	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
42	2019	A/75/159, 第 87 段	审计委员会建议行政当局建立定期审查许可协议附录的机制，以确定不需要的附录并探索正式修订/终止这些附录的办法，并继续审查间接数据访问带来的财务风险	有风险进行了审查并据此采取了缓解措施，以确保如期全面部署扩展部分二期	审计委员会认为这项建议正在执行		X		
43	2019	A/75/159, 第 93 段	审计委员会建议行政当局采取措施，在技术可行情况下，在雇员主数据中的所有重要字段加入验证控制	行政当局表示，正在使用对雇员主数据中重要字段进行监督/监测的工具	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
44	2019	A/75/159, 第 116 段	审计委员会建议行政当局探讨编制“团结”系统用户角色和新授权框架下所授予权力的职能和类别之间的标准对应关系，因为在新授权框架下需要特定的“团结”系统角色才能有效履行所授予的职能	行政当局表示，这项建议正在执行	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
45	2019	A/75/159, 第 119 段	审计委员会建议行政当局补充现有的用户访问权限配置机制，采取措施授予需要权力下放的“团结”系统角色，从而解决在已撤销授权的情况下，授权与“团结”系统角色之间	行政当局表示，这项建议正在执行	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
			脱节的问题，体现所授权力的有效期和核准门槛，并反映具有全局权限以及所有实体权限的用户角色的需求						
46	2019	A/75/159， 第 120 段	审计委员会建议行政当局建立强健的内部控制机制，以确保在工作人员离职时取消“团结”系统用户角色的配置，并在这些人离开职责时在“团结”系统内适当更新用户角色	行政当局表示，这项建议正在执行。	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
47	2019	A/75/159， 第 127 段	审计委员会建议行政当局继续采取行动，将来自其他主要系统的数据与高性能分析设备结合起来，以加强业务情报报告的能力，并开发控制看板，以便按时限地监测授权情况，同时适当考虑到信息安全和数据保护	业务转型和问责司在 2021 年工作计划中确定了要与高性能分析设备整合的以下数据源：Inspira、联合国开发计划署和军警能力管理解决方案数据。所有这些数据集都被确定为会员国看板项目必备数据集	鉴于已采取行动，审计委员会认为这项建议已执行	X			
48	2019	A/75/159， 第 132 段	审计委员会建议行政当局确保在系统中可以简便地监测对所有级别的事件和服务请求的解决情况，并采取必要行动，在目标解决预设时间内结束所有请求	业务支助部目前正通过“团结”系统联合人力资源支助框架与管理战略、政策和合规部合作制定一种模式，确保高效解决“团结”系统人力资源相关请求单	鉴于继续注意到类似问题，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
49	2019	A/75/159， 第 137 段	审计委员会建议行政当局为持续改进监测方案建立明确的治理结构，为此明确界定职责，并继续努力确定关键业务流程并将其纳入方案	行政当局表示，这项建议正在执行。	鉴于继续注意到类似问题，审计委员会认为这项建议正在执行		X		

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
50	2019	A/75/159, 第 143 段	审计委员会再次建议，行政当局应为预定在“团结”系统 iLearn 上举办的有关扩展部分二期功能的全部培训课程编制一份全面培训计划，并提供有关“团结”系统 iLearn 的所有培训材料	行政当局正在评估“团结”系统 iLearn 和蓝线平台的各种功能，以满足组织学习需要。此外，行政当局目前正在制定“团结”系统学习战略。这项战略还会体现根据“团结”项目各个专责功能小组的需求而拟定的扩展部分二期功能培训计划	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
51	2019	A/75/159, 第 144 段	审计委员会建议行政当局采取行动，开发和使用工具，以评估学员在培训方案结束后是否能够有效地使用“团结”系统的各项功能	这些工具的开发将作为“团结”系统学习战略制定和实施工作的一部分而开展	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
52	2019	A/75/159, 第 149 段	审计委员会建议成立效益工作组，尽早开始所有阶段的效益实现工作，并审查效益实现计划的时间表，以评估是否可以在给定的时间表内按计划评估扩展部分二期的效益	“团结”项目效益工作组于 2021 年 3 月 31 日举行了第一次会议。下一次会议在 5 月 5 日举行。与此同时，协调人与各专责小组合作跟踪变更请求，并与企业资源规划解决方案司合作开发业务需求工具，以加强跟踪和报告工作	这项评估尚未完成。审计委员会认为这项建议正在执行		X		
53	2019	A/75/159, 第 172 段	审计委员会建议行政当局采取步骤，纠正直接和间接费用不同组成部分中的计算和估计错误，并相应地重新审查将在下一次进度报告中提交大会的总体拥有成本数额	已更正所有错误并于 2020 年向审计委员会提供了资料。秘书长第十二次进度报告也介绍了有关这些更正的信息	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议已执行	X			
54	2019	A/75/159, 第 177 段	审计委员会再次建议行政当局将“团结”项目主流化计划的编制和实施列为优先事项。审计	主流化计划已于 2020 年 7 月 29 日提交给“团结”项目指导委员会供反馈和讨论。正如秘书长	鉴于已采取的行动，审计委员会认为这项建议已执行	X			

序号	审计报告 年份	参引报告	审计委员会的建议	行政当局的答复	审计委员会的评估	核实后的状况			
						已执行	正在执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
55	2019	A/75/159, 第 178 段	委员会还建议在秘书长关于企业资源规划项目的下一次进度报告中向大会提交主流化计划	第十二次进度报告所言，主流化计划之后定稿，行政和预算问题咨询委员会核准了这项计划，设立了企业资源规划解决方案司，并提供了相关资金	鉴于已在采取行动，审计委员会认为这项建议正在执行		X		
建议总数						55	15	40	—
占建议总数的百分比						100	27	73	—